أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط

دراسة ميدانية

إعـداد

ناصر شافي الدوسري

إشراف

الدكتور

يونس عبد العزيز مقدادي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

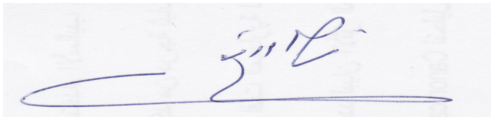
جامعة الشرق الأوسط

ديسمبر / 2010 م

تـفـويـض

أنا الموقع أدناه " ناصر شافي الدوسري" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ناصر شافي الدوسري

التوقيع: 

التاريخ: 2 / 2 / 2010 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وهي بعنوان:

أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية

وأُجيزت بتاريخ 5 / 1 / 2010 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	**رئيساً**	الشرق الأوسط	....
الأستاذ الدكتور شفيق حداد	**عضواً خارجياً**	العلوم التطبيقية	....
الدكتور يونس عبد العزيز مقدادي	**مشرفاً**	الشرق الأوسط	....

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه، الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ علي بفضله ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، **وبعد** ؛؛؛؛؛؛؛؛؛

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لأستاذي الدكتور يونس عبد العزيز مقدادي، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيره، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده أو نصائحه، جزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء.

وأتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بمسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها. ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو ساهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العملية، فجزاهم الله عني خيراً.

الباحث

الإهداء

إلى ....

من أرشدني بحكمته وأعطاني فكره

من غمرتني بالحب والحنان ومنحتني القوة بدعواتها

الذين بتماسكهم وترابطهم معي كان نجاحي

كل من وقف بجانبي وأعطاني الدعم

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية

إعـداد

ناصر شافي الدوسري

إشراف

الدكتور

يونس عبد العزيز مقدادي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (44) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (125) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية النمو (استراتيجية التكامل ؛ استراتيجية التنويع ؛ استراتيجية التركيز) على الأداء التسويقي (الربحية ؛ الحصة السوقية) لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية النمو (استراتيجية التكامل ؛ استراتيجية التنويع ؛ استراتيجية التركيز) على التوجه السوقي (توليد استخبارات السوق ؛ توزيع وإيصال استخبارات السوق ؛ الاستجابة لاستخبارات السوق) لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه السوقي (توليد استخبارات السوق ؛ توزيع وإيصال استخبارات السوق ؛ الاستجابة لاستخبارات السوق) على الأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية) لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بوجود التوجه التسويقي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي بوجود التوجه التسويقي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بوجود التوجه التسويقي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بأهم التوصيات:

1. الاهتمام بالتنوع في تقديم الخدمات التأمينية من قبل شركات التأمين الكويتية.
2. التركيز والاهتمام بالتغييرات في احتياجات العملاء للخدمات المقدمة والعمل على الاستجابة لها.

ABSTRACT

The Impact of Growth Strategy on Marketing Performance of Kuwaities Insurance Companies and the role of Market Oriantation as a Moderator: A Field Study

Prepared by:

Nasser AL-Dousari

Supervised by:

Dr.

Younes A.A.Megdadi

This study aimed to investigate the Impact of Growth Strategy on Marketing Performance of Kuwaities Insurance Companies and the role of Market Oriantation as a Moderator.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (44) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (125) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression and path analysis through using Amos program. The main conclusions of the study were:

1. There is significant impact to Growth Strategy (Integration Strategy; Diversification Strategy and Concentration Strategy) on Marketing Performance (Profitablity & Market Share) to Kuwaities Insurance Companies at level ($\alpha \leq 0.05$).

2. There is significant impact to Growth Strategy (Integration Strategy; Diversification Strategy and Concentration Strategy) on Market Orientation (Intelligence generation; Intelligence dissemination & Responsiveness) to Kuwaities Insurance Companies at level ($\alpha \leq 0.05$).

3. There is significant impact to Market Orientation (Intelligence generation; Intelligence dissemination & Responsiveness) on Marketing Performance (Profitablity & Market Share) to Kuwaities Insurance Companies at level ($\alpha \leq 0.05$).

4. There is significant impact to Integration Strategy on Marketing Performance (Profitablity & Market Share) under Market Orientation in Kuwaities Insurance Companies at level ($\alpha \leq 0.05$).

5. There is significant impact to Diversification Strategy on Marketing Performance (Profitablity & Market Share) under Market Orientation in Kuwaities Insurance Companies at level ($\alpha \leq 0.05$).

6. There is significant impact to Concentration Strategy on Marketing Performance (Profitablity & Market Share) under Market Orientation in Kuwaities Insurance Companies at level ($\alpha \leq 0.05$).

The main recommendations of the study were:

1. Attention to diversity in provision of insurance services by Kuwaities Insurance Companies.
2. Focus and attention to changes in customer needs for the services provided and work to respond to them.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمـــة

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3): أهداف الدراسة

(1 - 4): أهمية الدراسة

(1 - 5): فرضيات الدراسة

(1 - 6): حدود الدراسة

(1 - 7): محددات الدراسة

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1): المقدمـــة

تلعب صناعة التأمين دوراً اساسياً ومهماً في اقتصاديات الدول وتشكل حاجة ضرورية لاستيعاب ما يترتب على الإنسان والمجتمعات من أعباء مالية ناجمة عن الأضرار والخسائر التي تلحق بهم سواء ما يتعلق بحياتهم الشخصية أو نشاطاتهم وأعمالهم اليومية أو تلك التي تتعلق بممتلكاتهم.

وتُعد صناعة التأمين في دولة الكويت أحد القطاعات المهمة والداعمة للأنشطة الاقتصادية نظراً لما توفره من حماية تأمينية لمنشآت البلد الاقتصادية ووعائاً ادخارياً من خلال الأموال المتجمعة لديها فضلاً عن مساهمتها في أوجه الاستثمار المختلفة التي تدعم الاقتصاد الوطني.

وتُعد التغيرات السريعة التي طرأت في العالم المتمثلة في العولمة، والانفتاح على الأخرين، وإزالة الحدود، والتغير التنظيمي، والمنافسة الشديدة بين الشركات للاستحواذ على الأسواق والزبائن بمثابة التحدي الحقيقي لمنظمات الأعمال وقادتها وفرضت عليها واقعا جديدا ينبغي التعامل والتكيف معه، لتتمكن من تجنب المخاطر والفشل ولتحافظ على البقاء والنمو وتحقيق الأهداف (Daft, 2002: 24).

وتشهد تلك الصناعة منافسة شديدة فيما بين الشركات الكويتية نفسها، ومن شركات التأمين الأجنبية. وخير تأكيد على شدة المنافسة الداخلية هو تقارب نسب الأقساط المستلمة ونسب التعويضات المدفوعة.

وعلى هذا الأساس، نجد أن المنافسة هي الشيء الوحيد الثابت وما عداها هو متغير والمنافسة تعني التحدي الذي يقود إلى طريقين أما تحقيق البقاء والنمو وأما الانحدار والانسحاب أو البحث عن تحالف أو اندماج.

وفي كل الأحوال كما ظهر، نجد أن المنافسة تحتاج إلى وسائل وأدوات وعوامل ومتغيرات معاصرة تُعد بمثابة وسائل مواجهة واستعداداً إما لتحقيق البقاء أو لمعالجة الانحدار. لهذا تبذل إدارة هذا القطاع جهودا كبيرة في تسويق خدماتها بطرق مختلفة بهدف تلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتصف بالتغير الدائم مما يفرض عليها دراسة السوق بين الحين والأخر والتعرف على الحاجات والرغبات الجديدة للعملاء.

الأمر الذي يفرض على هذا النوع من الشركات تبني استراتيجيات تسويقية جديدة كاستراتيجية التوجه السوقي التي تمكنها من تنفيذ خططها والوصول إلى أهدافها التسويقية خاصة وأن هناك منافسة كبيرة في سوق القطاع التأميني، إذ إن كافة بلدان المنطقة تتسابق في استقطاب العملاء من مختلف بلدان العالم، مما يحتم على إدارة هذا القطاع البحث عن كافة الطرق والوسائل التي تمكنها من الوقوف أمام هذه المنافسة والعمل على تعزيز وتطوير قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات.

استناداً إلى هذة المعطيات فإنه من الضروري التعرف على تأثير استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط.

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تختلف الخدمات التي تقدمها شركات التأمين العاملة في دولة الكويت باختلاف العملاء من حيث أكانت شركات أم أفراد مما يحتم على هذه الشركات العمل على تلبيــة جميــع الحاجــات والرغبات إذا أرادت المحافظة على حصتها السوقية المتميزة. لذلك فهي بحاجــة إلــى تطبيــق استراتيجيات معينة من أجل إكساب تلك الشركات ميزة تنافسية من خلال استخدام مفهوم التوجه السوقي.

إن شركات التأمين الكويتية وفي ظل مجموعة من التحولات الاقتصادية أصبحت غيــر قادرة على التنافس مع شركات التأمين الأجنبية حتى على المستوى المحلي مما دعت الحاجة إلى إعادة النظر بالسياسات والاستراتيجيات التسويقية لدى شركات التأمين الكويتية كي تــتمكن مــن تصويب وضعها التسويقي والتنافسي ورفع مستوى أدائها.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في ان تطبيق اســتراتيجيات معينــة وبــشكل خــاص استراتيجية النمو من الضروريات الأساسية لتقديم خدمات استجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، وعليه فإن هذه الدراسة سوف تطرح مجموعة من التساؤلات البحثية المطلوب اختبارها والتــي تركز على معرفة: ما طبيعة التأثير لاستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي؟ وتحديدا وبشكل دقيق تتمثل هذة التساؤلات بما يلي:

أولاً: إلى أي مدى تؤثر استراتيجية النمو لدى شركات التأمين العاملة في دولة الكويت من خلال (استراتيجية التكامل ؛ استراتيجية التنويع ؛ استراتيجية التركيز) على الأداء التسويقي من خــلال (الربحية ؛ الحصة السوقية)؟

ثانياً: إلى أي مدى تؤثر استراتيجية النمو لدى شركات التأمين العاملة في دولة الكويت من خلال (استراتيجية التكامل ؛ استراتيجية التنويع ؛ استراتيجية التركيز) على التوجه السوقي من خـــلال (توليد استخبارات السوق ؛ توزيع وإيصال استخبارات السوق ؛ الاستجابة لاستخبارات الـــسوق) في شركات التأمين العاملة في دولة الكويت؟

ثالثاً: إلى أي مدى يؤثر التوجه السوقي لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت مـــن حيـــث (توليد استخبارات السوق ؛ توزيع وإيصال استخبارات السوق ؛ الاستجابة لاستخبارات الـــسوق) على الأداء التسويقي من خلال (الربحية ؛ الحصة السوقية)؟

رابعاً: إلى أي مدى يلعب التوجه السوقي لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت مـــن حيـــث (توليد استخبارات السوق ؛ توزيع وإيصال استخبارات السوق ؛ الاستجابة لاستخبارات الـــسوق) دور الوسيط في تعزيز أثر استراتيجية النمو (اســـتراتيجية التكامـــل ؛ اســـتراتيجية التنويـــع ؛ استراتيجية التركيز) على الأداء التسويقي من خلال (الربحية ؛ الحصة السوقية)؟

(1 - 3): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة وبشكل رئيسي إلى التعرف على أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لشركات التأمين الكويتية، ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، وذلك من خلال:

1. التعرف على أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين العاملة في دولة الكويت.
2. التعرف على أثر استراتيجية النمو على التوجه السوقي لدى شركات التأمين العاملة في دولة الكويت.
3. تحديد أثر التوجه السوقي على تحقيق الأداء التسويقي في شركات التأمين العاملة في دولة الكويت.
4. بيان دور التوجه السوقي لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت في تعزيز أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي.

(1 - 4): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية استراتيجية النمو وأثرها على الأداء التسويقي ودور التوجه السوقي لدى شركات التأمين الكويتية كمتغير وسيط. وتبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. إن التغيرات والتحولات والتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال بشكل عام وقطاع التأمين بشكل خاص في ظل المنافسة الشديدة للعمل على تحديد وتلبية احتياجات الزبائن مـن مختلـف الخدمات التي تقوم شركات التأمين على تقديمها في الأسواق الكويتية المحلية.

2. أن قطاع التأمين من القطاعات الهامة في الاقتصاد الوطني الكويتي مما تستدعي الحاجة إلى الاهتمام بهذا القطاع والعمل على متابعة ودراسة التحديات والمشاكل التي تواجه هـذا القطـاع وخاصة في العمليات التسويقية كي تتمكن هذه الشركات من المحافظة على مكانتها الاسـتثمارية والتنافسية.

3. تقييم الوضع التسويقي الحالي لشركات التأمين الكويتية للعمل على تحديد نقاط الضعف والقوة واتخاذ الإجراءات المناسبة من حيث التخطيط التسويقي وبناء الاسـتراتيجيات التـسويقية وفقـاً لتحديات واحتياجات السوق الكويتي.

4. مساعدة الباحثين في هذا المجال الذي يعد من المجالات الأكثر أهمية في عالم التسويق مـن خلال النتائج التي سوف تتوصل لها الدراسة الحالية.

(1-5): فرضيا ت الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى اختبارها:

الفرضية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية النمو (استراتيجية التكامل ؛ استراتيجية التنويع ؛ استراتيجية التركيز) **على الأداء التسويقي** (الربحية ؛ الحصة السوقية) **لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية النمو (استراتيجية التكامل ؛ استراتيجية التنويع ؛ استراتيجية التركيز) **على التوجه السوقي** (توليد استخبارات السوق ؛ توزيع وإيصال استخبارات السوق ؛ الاستجابة لاستخبارات السوق) **لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي (توليد استخبارات السوق ؛ توزيع وإيصال استخبارات السوق ؛ الاستجابة لاستخبارات السوق) **على الاداء التسويقي** (الربحية ؛ الحصة السوقية) **لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية النمو (استراتيجية التكامل ؛ استراتيجية التنويع ؛ استراتيجية التركيز) **على الأداء التسويقي** (الربحية ؛ الحصة السوقية) **لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت بوجود التوجه السوقي متغيراً وسيطاً عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)".

(1 - 6): حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الاتي:

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات التأمين العاملة في دولة الكويت.

الحدود المكانية: شركات التأمين العاملة في دولة الكويت.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة خلال الفصل الدراسي الصيفي 2010/2009 والفصل الدراسي الأول 2011/2010

الحدود العلمية: اعتمد الباحث في تحديد متغيرات استراتيجية النمو بالاستناد إلى (Wheelen & Hunger, 2008: 165 – 170) وهي (استراتيجية التكامل ؛ استراتيجية التنويع ؛ استراتيجية التركيز). أما ما يتعلق التوجه السوقي على ما أورده (Jaworski & Kohli, 1993: 53-70) وهي (توليد استخبارات السوق ؛ توزيع وإيصال استخبارات السوق ؛ الاستجابة لاستخبارات السوق) أما ما يرتبط بمتغير الأداء فقد تم الاعتماد على وجهة نظر كل من (Osuilivan & Abela, 2007 ؛ Morgan,et..al, 2009) والمتضمن (الربحية والحصة السوقية).

(1 - 7): محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على شركات التأمين العاملة في دولة الكويت ممن يزيد عمرها التأسيسي على 10 سنوات.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة باستراتيجية النمو والتوجه السوقي والأداء التسويقي.
3. المديرون ورؤساء الأقسام العاملون في شركات التأمين العاملة في دولة الكويت ممن يزيد عمرها التأسيسي على 10 سنوات.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمتغيرات لدراسة

استراتيجية النمو: الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم خدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بخدمات جديدة، وهي تركز في قراراتها الاستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي (Wheelen & Hunger, 2008: 165 – 170).

استراتيجية التكامل: تشير إلى الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة التي تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتوزيع خدماتها (Wheelen & Hunger, 2008: 165 – 170).

استراتيجية التنويع: التي تعنى أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال تقديم الخدمات الجديدة، وإضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية، وإضافة بعض العمليات إلى عملياتها الحالية (Wheelen & Hunger, 2008: 165 – 170).

استراتيجية التركيز: التي تقوم المنظمة باتباعها وفقاً لجموعة من الاعتبارات وهي التركيز على العملاء / الأسواق، والتركيز على الخدمة، والتركيز على التكنولوجيا (Wheelen & Hunger, 2008: 165 – 170).

التوجه السوقي: مجموعة النشاطات التنظيمية المرتبطة بتوليد استخبارات السوق ونشر تبادل الاستخبارات والاستجابة لها (Jaworski & Kohli,1993:55).

توليد استخبارات السوق: أي أن واحداً أو أكثر من الأقسام في المنظمة تهتم بنشاطات موجهة لفهم حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والعوامل التي تؤثر فيها (Kohli & Jaworski,1990).

توزيع وإيصال استخبارات السوق: توزيع ومشاركة جميع الإدارات في المنظمة لهذه الاستخبارات (Kohli & Jaworski,1990).

الاستجابة لإستخبارات السوق: وتتمثل بالاستجابة لهذه الاستخبارات لتحقيق حاجات الزبائن (Kohli & Jaworski,1990).

الأداء التسويقي: التركيز على المواءمة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات (Osuilivan & Abela, 2007).

الربحية: مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (Chandra, 1997: 538).

الحصة السوقية: مجموع مبيعات المنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق (Kaplan & Norton,1996:68-69).

الفـصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2- 1) : المقدمـــة

(2- 2) : استراتيجية النمو

(2- 3) : التوجه السوقي

(2- 4) : الأداء السوقي

(2- 5) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2- 6) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2-1): المقدمـــة

يتفق أغلب الباحثين في حقل الاستراتيجية على أن الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي وأن الخيار الاستراتيجي على مستوى الوحدات التنظيمية يؤثر على أداء المنظمة (Macmillan & Tampoe:2000:145). وبهذا قُسم هذا الفصل للتحدث عن استراتيجية النمو والتوجه السوقي والأداء التسويقي.

(2-2): استراتيجية النمو

يعبر عن استراتيجية النمو بأنها الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، وهي تركز في قراراتها الاستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي، وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة (Wheelen & Hunger, 2008).

ويرى (الغالبي، وإدريس، 2009) أن الهدف من استراتيجية النمو هو زيادة المبيعات وأرباح المنظمة، إذ يتطلب تطبيق استراتيجية النمو إضافة منتج أو خدمة جديدة إلى سوق جديد أو

سوق قائم، كذلك يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية التجديد والابتكار والبحث عن الفرص وتحمل المخاطر وفي الحالات التي تتصف فيها البيئة الخارجية بالديناميكية والتغير السريع.

ويؤكد (Lynch, 2006: 449) أن استراتيجية النمو مرغوبة للأسباب التالية:

1. تتمكن المنظمة النامية من تغطية أخطائها وأي قصور في كفاءتها بشكل أيسر من المنظمة المستقرة.
2. يوجد مزيد من فرص الرقي والمهمات الشيقة في المنظمة سريعة النمو، ويؤدي النمو في حد ذاته إلى رفع القيمة الذاتية لقيادة المنظمة.
3. تستخدم استراتيجية النمو من أجل زيادة واتساع فرص المنظمة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو خدمات جديدة، فالغرض من النمو هو السماح للمؤسسة بالتوسع في أعمالها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي.

(2-2-1): أنواع استراتيجية النمو

يلخص (Thompson & Martin, 2005: 554) أنواع استراتيجية النمو، بالآتي:

1. **استراتيجية التكامل** Integration Strategy، تعد استراتيجيات التكامل من استراتيجيات النمو المحبذة بمنظمات الأعمال، خاصة وأنها تدر على منظمة الأعمال أرباحاً إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال، وأتت في إطار دراسات متكاملة. وهناك نوعان من التكامل، التكامل العمودي Vertical Integration، وله شكلان تكامل عمودي أمامي، تكامل عمودي خلفي، أما النوع الثاني من التكامل، هو التكامل الأفقي Horizontal Integration، فالتكامل العمودي فله شكلان تكامل

عمودي أمامي، تكامل عمودي خلفي (Coulter,2003:257-259)، إذ إن التكامل العمودي الأمامي يهدف إلى الدخول في مجال توزيع منتجات منظمة الأعمال عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي. فيما يكون التكامل العامودي الخلفي من خلال السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستعملة في العمليات أو عند رغبة منظمة الأعمال في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي. والتكامل الخلفي يمكن منظمة الأعمال من السيطرة بصورة أكبر على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها. أما التكامل الأفقي، الذي يتم من خلال توسيع المنظمة لميدان عملها، فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة. كما قد يكون عن طريق شراء المنظمة لمنظمة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه وبالعملية الإنتاجية نفسها. أو تقوم بشراء منظمة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تقوم المنظمة بإنتاجه لتدعم موقف المنظمة الأصلية وتساعدها على الدخول إلى جزء جديد من أجزاء السوق، أو توسيع فعاليات المنظمة إلى مواقع جغرافية أخرى بزيادة المنتجات والخدمات المقدمة للأسواق.

2. **استراتيجية التنويع** Diversification Strategy، التي تعنى أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال (الغالبي، وإدريس، 2009):

- تقديم المنتجات / الخدمات الجديدة.
- إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية.
- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

فالهدف الرئيس لهذه الاستراتيجية هو دخول منظمة الأعمال في بعض مجالات الأعمال فهي استراتيجية مناسبة عندما يكون للمنظمة موقع تنافسي قوي.

ويشير (Thomson & Strickland,1999:170) إلى أن أسباب اعتماد استراتيجية التنويع هي:

- تنويع المخاطر.
- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع.
- تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الاستراتيجية.
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة.

ويمكن تصنيف استراتيجية التنويع إلى صنفين أساسيين (Wright et al,1998:92) هما:

2 ـ 1) استراتيجية التنويع المترابط

تعتمد هذه الاستراتيجية على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المنظمة الحالية إذ ترتبط معها في جانب أو أكثر كارتباطها بالتكنولوجيا، الإنتاج أو التسويق (Harrison & John,1998:82). ويشير (السيد،1990:224) إلى أن الترابط القائم على التوافق الاستراتيجي للأعمال الجديدة مع الأعمال الحالية يمكن منظمة الأعمال من الاستفادة من أثر التداؤب والتعاون Synergy بين مقومات الإنتاج، فمن خلال التنويع المترابط تستطيع منظمات الأعمال أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة طوال العام. أي أنها تحاول أن تصل إلى استقرار في مبيعاتها طوال العام بتعاملها بعدد من المنتجات التي تغطي معظم المواسم طوال العام. ويقسم التنويع المترابط إلى نوعين أساسيين (Salter & Weinhold,1983:8-9)، هما:

- **التنويع المتمم ــ المترابط**، وهذا النوع يحدث عندما تقوم منظمة الأعمال بتوسيع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة، لكن ليس من خلال تغيير سوق منتجاتها الأخير. وتستخدم عندما تكون منظمة الأعمال في صناعة جذابة، لكنها تمتلك مهارات قد توسعت بحيث يمكن استغلالها من خلال الذهاب لأنشطة متممة داخل قطاع الأعمال الذي تعمل فيه.
- **التنويع التكميلي ــ المترابط**، وتشمل على توسيع العمل من خلال إدخال أسواق منتجات / خدمات جديدة تتطلب مهارات وظيفية مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها منظمة الأعمال فعلاً، ويستخدم هذا النوع عندما يكون لدى منظمة الأعمال مركز أعمال قوي، لكنها تشارك في سوق ذي جاذبية عادية أو واطئة.

2 ــ 2) استراتيجية التنويع غير المترابط

يحدث هذا النوع من التنويع عندما تدخل منظمة الأعمال إلى بعض الخدمات الجديدة التي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية. وقد تتم الاستعانة بهذا النوع من التنويع للاستفادة من سمعة منظمة الأعمال ومركزها التسويقي، كذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة. كما قد ينجم هذا التنويع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة. مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي. ويبقى الهدف الرئيس من هذا التنويع هو تحسين الربحية وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة نمو منظمة الأعمال (David,1995:54).

3. **استراتيجية التركيز** Concentration Strategy، إذ تتسم المنظمة التي تعتمد هذه الاستراتيجية بالتركيز على منتوج واحد أو خدمة واحدة أو على عدد محدود جداً من المنتجات أو الخدمات

االتي تمتاز بالتقارب، إذ تلجأ منظمة الأعمال إلى هذه الاستراتيجية وفق الأبعاد التالية (المغربي،1999: 165):

التركيز على العملاء (الأسواق)
• الإعتماد على العملاء الحاليين. • جذب عملاء منافسين. • جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج / الخدمة.
التركيز على المنتج
• تباين وإختلاف المنتجات / الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين. • تنمية وتطوير إستخدامات جديدة للمنتج / الخدمة. • تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.
التركيز على التكنولوجيا
• تطوير الآلات ومعدات لتحسين الكفاءة. • تحسين جودة المنتجات / الخدمات. • تطوير إستخدمات ومنافع جديدة للمنتج / الخدمة.

ومن أهم مزايا إستراتيجية التركيز هو حصول منظمة الأعمال على التداؤب Synergy إذ الخبرة والتجربة الكبيرتان في قطاع الأعمال، وما على استراتيجية التركيز هو عدم التنويع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وإمكانات منظمة الأعمال، والناتجة عن الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية المفاجئة أو ظهور منافسين جدد يعملون في المجالات نفسها (الغالبي، وإدريس، 2009).

(2-3): التوجه السوقي

أشار (Stone, et..al, 2003: 61) أن التوجه بالسوق يتكون من عدة أبعاد وهى:

1. التعرف على احتياجات ورغبات العملاء وتلبيتها وفق هذه الرغبات.
2. يجب أن تكون المنتجات والخدمات التي تتوافق مع احتياجات العملاء وتلبى رغباتهم مناسبة للمنظمة.
3. تزويد العملاء بالمنتجات المطلوبة بأسعار مناسبة مع إنشاء قنوات خاصة بعمليات التوزيع والتسويق.

وهناك بالتزامن تعريف (Kohil & Jaworski, 1990) فقد ذكران التوجه السوقي هو قيام كافة وحدات المنظمة بتجميع المعلومات عن حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية وتبادلها ونشرها عبر الأقسام وتحقيق الاستجابة الفاعلة لها.

فقد عرف (Narver & Slater, 1990) التوجه السوقي بأنه "الثقافة تنظيمية الأكثر فاعلية وتأثيراً والتي تخلق السلوكيات الضرورية لخلق قيمة عليا للعميل واستمرار أفضل أداء في العمل".

ويعرفه (Ruket, 1992) بأنه مجموعة محددة من التصرفات أو أنماط السلوك، وبأنه الدرجة التي تعكس قيام المنظمة بالحصول على المعلومات عن العملاء لتلبية احتياجاتهم.

ويشير (Despande, 1993) أن التوجه السوقي شكل من أشكال الثقافة التنظيمية والمنظمة الموجهة بالسوق تجعل في مقدمة أولويتها التعظيم والحفاظ على أعلى قيمة لعملائها.

وأشار (Dobni & Lufman, 2000) إلى التوجه السوقي بأنه ثقافة تنظيمية تؤثر على سلوكيات وأداء الأفراد وتوجههم نحو تحقيق الأهداف. وهو ما أكد عليه (Langerak, 2003) بالإشارة إلى أن التوجه السوقي بأنه ثقافة تعنى وضع العميل في مركز الاهتمام وتسخير كافة إدارات المنظمة للعمل لمقابلة متطلباته وتوقعاته مع العمل على تحقيق الأرباح والالتزام بالسلوكيات المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الاستجابة للمعلومات الاستخباراتية والعمل على نشرها وتبادلها فى كافة أرجاء المنظمة.

وبين (Harmsen & Jensen, 2004) بأن التوجه السوقي وسيلة يمكن من خلالها تحديد خصائص الأسواق وترجمة هذه الخصائص إلى خطط عمل من قبل المنظمة، ثم تنفيذ هذه الخطط بما يحقق الاستجابة للأهداف الموضوعة.

ويرى (الإمام، 2004) أن التوجه السوقي يمكن اعتباره بناء ثقافياً وسلوكياً بين العاملين لجعل العملاء في مركز اهتمام عمليات المنظمة، مما يترتب عليه أن اتباع فلسفة مؤدية إلى نجاح سياسات المنظمات التى تعتنق فكره ومرونته بعد فشل سياسات التوجه بالتسويق بسبب المنافسة القوية، والتغيير في أذواق المستهلكين، وعدم إعطاء العملاء داخل المنظمة (العاملين) الاهتمام الكافي، وعدم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، لذا تكون مهمة قيادة المنظمة معرفة حاجات العملاء الحالية والمستقبلية مع عدم إغفال الأطراف الأخرى المؤثرة في تحقيق تلك الأهداف، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

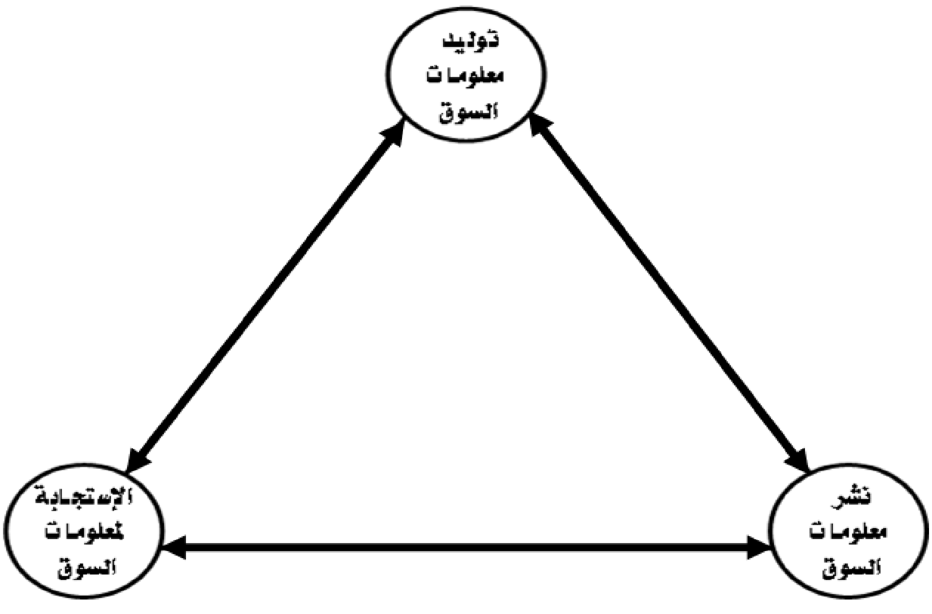
لقد ظهر مفهوم التوجه بالسوق من منظورين متكـــاملين: ســـلوكي وثقـــافي؛ فـــالمنظور السلوكي يركز على النشاطات التنظيمية والمرتبطة بتوليد اســـتخبارات الـــسوق ونـــشر تبـــادل الاستخبارات والاستجابة لها (Jaworski &,Kohli 1993:55).

وكانت محاولة (Jaworski & Kohli, 1993) من أولى المحاولات لتطوير نموذج للتوجه السوقي مبني على تطبيق مفهوم التسويق. فالنموذج الذي قدمه واقترحه Jaworski & Kohli مبني على نتائج استبانه وزعت على (62) مديرا في إدارات وشركات مختلفة، تم توجيه الأسئلة إليهم للوصول الى إجابات تخص أهمية المفاهيم الجوهرية الثلاثه التي توضح مفهوم التسويق، وهي التركيز على الزبون، والتسويق المنسق والمتكامل، والتركيز على الربحية، وأكد المستجيبون على أن التركيز على الزبون كان مركزياً وأساسياً للتوجه السوقي ،لكنه أكثر من مجرد التزام فلسفي، وأنه يتطلب معلومات عن الزبائن وحاجاتهم، ويجب أن يمتد إلى التعرف على توقعاتهم وحاجاتهم المستقبلية، كما أكد المستجيبون على أهمية التنسيق والتكامل الوظيفي في جميع الأقسام والإدارات داخل المنظمة لأنها مدركة لحاجات الزبائن. أما التركيز على الربحية فقد اعتبرها المستجيبون نتيجة للتوجه السوقي.

ونتيجة لهذه الدراسة أصبح Jaworski & Kohli قادرين على تطوير نموذج للتوجه السوقي وهو نظرة أكثر دقة وعملياتية للفكرتين الجوهريتين الأوليين لمفهوم التسويق وهما التركيز على الزبون والتنسيق والتكامل بين الوظائف مع التركيز على جمع وتوزيع استخبارات السوق والاستجابة لها. وعليه فإن التوجه السوقي يمثل المفهوم الذي يركز على توليد المعلومات الاستخباراتية عن الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن ونشرها وتوزيعها عبر الإدارات ثم

الاستجابة الشاملة لها من قبل الشركة ". وهنا تجدر الإشارة إلى المساهمة الكبيرة التي قدمها Jaworski & Kohli في دراستهما والمتمثلة بتقديم مقياس متكامل مكون من (32) عبارة لقياس التوجه السوقي ،الذي جرى استخدامه من قبل الباحثين في بحوثهم حول التوجه السوقي، ولا زال الاهتمام كبير في استخدامه من خلال تطبيقاته المختلفة من قبل الباحثين في حقل التسويق (Jaworski & Kohli, 1993). كما هو موضح بالشكل.

الشكل (2 ــ 1) عناصر التوجه السوقي من منظور سلوكي



Source: Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J, (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, Joumal of Marketing, Vol.54, April: 1-18

إن توليد معلومات السوق يشير إلى أن المنظمة تهتم بنشاطات موجهة لفهم حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والعوامل التي تؤثر فيها. وأن نشر المعلومات تشير إلى توزيع ومشاركة جميع الإدارات لهذه المعلومات، وأخيراً، فإن الاستجابة لمعلومات السوق تبين أن على جميع الإدارات الاستجابة لهذه المعلومات لتحقيق حاجات الزبائن.

وبين (Day,1994: 37) ان أهم الخصائص الأساسية لمفهوم التوجه السوقي هي:

1. جزء من الفكر الاستراتيجي للمنظمة، فمن الممكن النظر إلى مفهوم التوجه بالسوق باعتباره عملية صياغة الإستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات الزبون. وتعكس النظرة الإستراتيجية للتوجه بالسوق الدرجة التي تسعى من خلالها الشركة إلى الحصول على المعلومات عن الزبائن واستخدامها، وإعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات الزبائن، وتنفيذ تلك الاستراتيجيات بما يضمن سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن. وتبرز هذه النظرة أهمية الدور الذي يلعبه مديرو الإدارات المختلفة في عملية جمع المعلومات من البيئة المحيطة وتفسيرها واستخدامها أساساً لاختيار الأهداف الإستراتيجية لتلك الإدارات. إن قبول النظرة الإستراتيجية للتوجه بالسوق يعني بالضرورة أن هذا التوجه لا بد أن يتم دعمه بنظم معلومات إستراتيجية، وأن يكون محوره الأساسي هو الزبون، وأن يستمد قوته الفعلية من كل العاملين بالشركة وليس ــ كما يعتقد بعضهم ــ من مسؤولي التسويق فقط. كذلك فإن قبول النظرة الإستراتيجية للتوجه بالسوق سوف يعظم من أهمية الدور الذي تلعبه القيادات العليا في الشركات في دعم وتأييد التوجه بالسوق. وينصب دور الإدارة العليا في هذه الحالة على تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة والعمل على تنمية وعي العاملين بأهمية التوجه بالسوق باعتبارهم نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ.

2. التوجه السوقي فلسفة الأجل الطويل، إذ تتحقق منافع التوجه السوقي في الأجل الطويل وذلك برغم تغيير الظروف البيئية بصفة مستمرة. وبمعنى آخر فإن تكلفة التوجه بالسوق يمكن أن يكون

لها ما يبررها في الأجل الطويل حتى في الحالات التي تزداد فيها التكلفة في الأجل القصير نتيجة التغيرات في الظروف البيئية.

3. إن التركيز الأساسي للتوجه السوقي ينصب على الزبون، فالبرغم ما قد ينادي به بعضهم من دعوة لتجاهل الزبون والتركيز على التجديد والابتكار دون التقيد بقيود المستهلك، لأن مثل هذا التعرف يخلق العديد من الفرص التسويقية للشركة ومن تلك الفرص يأتي النجاح. وبمعنى آخر فإن زيادة اهتمام المنظمة بالتوجه بالسوق سوف يؤدي بالتبعية إلى زيادة اهتمام مندوبي المبيعات بالزبون.

4. أن التوجه السوقي يعطي اهتماماً خاصاً بالعاملين في الشركة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذا الاهتمام يساعد الإدارة العليا على تحويل فكرة التوجه بالسوق إلى واقع عملي. ومن هذا المنطلق فإن نجاح الشركة في تطبيق التوجه بالسوق يرتبط إلى حد كبير بمدى قدرة الإدارة العليا على التحكم والسيطرة على مواردها البشرية. ومن المتوقع وجود ارتباط موجب بين التوجه بالسوق وكل من أداء الشركة وانتماء العاملين والروح المعنوية لهم. كذلك فإن احتمالات نجاح الشركة في استغلال الفرص التسويقية المتاحة تتعاظم عندما يشعر العاملون داخل الشركة بأنهم قادرون على المساهمة في تزويد الزبون بالمنتج المناسب وأن لديهم الصلاحيات لعمل ذلك. ويجب أن تعدل الإدارات العليا في الشركات من نظرتها إلى السوق إذا ما رغبت في أن تكون شركات ذات توجه بالسوق.

5. التوجه السوقي هو عملية تنظيمية تهدف إلى توليد وإيجاد المعلومات، والتي تهدف إلى تحديد احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وتبادل تلك المعلومات داخل الشركة على المستويين الرأسي

والأفقي، ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالعملاء. وبرغم أهمية المعلومات في تحقيق التوجه بالسوق إلا أن من أهم المشكلات التي تواجه متخذي القرار في الشركات هي عدم توافر المعرفة السوقية وتخطيط التسويق. وفي هذا المجال تتأكد على أهمية توليد المعلومات وتبادلها أساساً لمفهوم التوجه بالسوق.

6. تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم التوجه السوقي، فقد يبدو هذا التفاوت واضحاً بين إدارات التسويق وبقية الإدارات الأخرى في الشركة، لأن المكونات الأساسية للتوجه بالسوق تتضمن التركيز على الزبون، والتركيز على المنافسين، والتكامل بين الإدارات المختلفة. ويجب أن تسعى الشركة إلى إيجاد المناخ التنظيمي الداخلي الذي يدعم استراتيجيات التوجه بالسوق بين كافة الإدارات المختلفة.

(2- 4): الأداء التسويقي

إن التطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي كمنظمات أعمال أو منظمات دولة (Dewaal, 2001: 7). والملاحظ أن هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق اعتبارات تأثرها بالاشتراطات والظروف الاجتماعية والإنسانية .وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكمت المعارف في هذا المجال تؤطرها فكرة تطوير أداء العمل،بحيث ترتبط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها (William,2002:460).

ومن المسلم به أن الأداء يمثل منظور متعدد الأبعاد، والذي يتضمن مؤشرات الأداء الحكمية Judgmental مثل خدمة العملاء وولائهم، ومؤشرات الأداء الهدفية Objective مثل العائد

على الاستثمار (Agarwal, et..al, 2003:68-82). وعلى الرغم من جهود الباحثين الكثيرة فقد لوحظ أن مؤشرات الأداء الحكمية مهمة لتحقيق الربحية على المدى البعيد، إذ إن مؤشرات الأداء الهدفية تعمل على ربط مؤشرات الأداء الحكمية بالربحية (Heskett, et..al., 1994:164-174). ويؤكد (Narayanan and Brem, 2002: 76-98) أن هناك علاقة بين مؤشر الربحية والحصة السوقية. وتؤكد الدراسات على أن مؤشرات الأداء الحكمية والهدفية في المنظمات الخدمية تعزز الاحتفاظ ورضا وولاء الزبائن من خلال إدارة العلاقة بالزبائن (Javalgi, et..al, 2005:212-221).

ويشير (Dyer & Singh, 1998: 660) إلى أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثاً من قبل كتاب حقل الإدارة بصورة عامة وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة، وتولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية ، وأن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً (Theoretical) وتجريبياً (Empirical) وإدارياً (Managerial). فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، إذ تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة (Venkatraman & Ramanujam, 1986: 801). ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها (& Ginsberg Venkatraman, 1985: 421). أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام

الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولات التـــي تجـــري فـــي هـــذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء

لقد كان الاداء التسويقي منذ فترة طويلة الاهتمام الرئيسي في التسويق، وما زال مسألة حيوية بالنسبة لكثير من المنظمات، ولا سيما في الصناعات التي تكون فيها نفقات التسويق كبيرة. وفي وقت مبكر من تاريخ قياس الأداء التسويقي كان من الشائع استخدام واحد أو مجموعة قليلة من المعايير المالية أو المقاييس المستندة على الكميات لتتبع مخرجات التسويق (Clark, 1999: 711-744). وقد تغير ذلك خلال السبعينيات إذ كان هناك اهتمام متزايد في استخدام معايير أكثر، وفي وقت واحد، كما أصبحت المقاييس تبنى على أساس السوق والمستهلك، وكانت النتيجة كثرة مقاييس الأداء التسويقي لدرجة أصبح من الصعب معها حتى الحصول على لمحة عامة منها، أو تحديد إحداها ليتم استخدامها في الواقع، فتشير البحوث إلى وجود مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء التسويقي، فقد حدد (GrØnholdt & Martensen, 2003) حوالي عشرين مقياساً للأداء التسويقي.

يمكن تعريف الأداء التسويقي بأنه مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على المواءمة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الانشطة والاستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي (O,Sullivan, 2007: 26-36). وهو جزء من عملية قياس الأداء التسويقي التي تشتمل على توليد إطار من المقاييس لرصد أداء التسويق وتطوير واستخدام الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقق الاهداف التسويقية وتحديد أو

القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة.

إن التنوع في مقاييس الأداء التسويقي يجعل المديرين يواجهون صعوبة في تحديد المجموعة المثالية منها، ويورد (O'Sullivan & Abela, 2007) أنه يمكن تلخيص مقاييس الأداء التسويقي في ست مجموعات، وهي:

1. المقاييس المالية، وينظر إلى هذه المقاييس المالية على أنها مقاييس محاسبية يعبر عنها بمبالغ نقدية على عكس المقاييس الأخرى.
2. مقاييس خاصة بالمنافسة، مثل حصة المنظمة في السوق وحصتها الترويجية.
3. مقاييس خاصة بسلوك المستهلك، مثل ولاء العملاء وكسب عملاء جدد.
4. مقاييس خاصة بالوسطاء، مثل الاعتراف بالعلامة التجارية ونية شراء.
5. مقاييس خاصة بالبيع المباشر، مثل مستوى التوزيع وربحية الوسطاء ونوعية الخدمة.
6. مقاييس خاصة بالابتكار أو الإبداع، مثل المنتجات الجديدة التي أطلقت والعائدات الناتجة منها، إذ إن الابتكار المستمر هو السبيل للحفاظ على الحصة السوقية، فالمنظمات الرائدة تقود صناعاتها من خلال ابتكار منتجات، وخدمات جديدة.

وفي الدراسة الحالية تم الإعتماد على ما أورده (O'Sullivan & Abela, 2007) والمتضمنة كلاً من الربحية؛ الحصة السوقية.

إذ إن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (إدريس والغالبي، 2009: 180–181).

ويورد (Wheelen & Hunger, 2006: 901) أن هناك العديد من مقاييس الربحية، والمتمثلة في هامش الربح الإجمالي Cross Profit Margin، هامش الربح التشغيلي Operating Profit Margin، هامش الربح الصافي Net Profit Margin، العائد على الاستثمار Return On Investment، والعائد على حق الملكية Return On Equity.

أما مؤشر الحصة السوقية تشير إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس الحصة السوقية في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق (Kaplan & Norton,1996:68-69). هذا ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم الشركات بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، سواء مقارنة مع الحصة السوقية للشركة التي تملك أكبر حصة سوقية في نفس القطاع ،أو مع الحصة السوقية لأكبر ثلاث شركات قائدة في السوق لقائد، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية و الداخلية للشركة، ويظهر دور وظيفة التسويق جلية في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة ،وتكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصة التسويقية على حساب المنافسين (Al-Tamimi, 2010).

(2-5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(أ) الدرسات العربية

ــ **دراسة** (الزعبي، والضمور، 1999) بعنوان"**مستوى التوجه السوقي: دراسة تحليلية للشركات المساهمة العامة في الأردن**" هدفت إلى التعرف على مدى الاختلاف في دراسة مستوى التوجه بالسوق لدى الشركات المساهمة العامة الأردنية، ودراسة مستوى الاختلاف في التوجه بالسوق لدى الشركات إذا صنفت على أساس خصائصها التنظيمية التي تتمثل بخبراتها وحجمها ونوعها وأدائها، وكذلك دراسة مستوى الاختلاف في التوجه بالسوق لدى مديري التسويق في الشركات إذا تم تصنيفهم على أساس العمر والخبرة ونوعية تعليمهم ومستواه، وأخيراً تقديم التوصيات التي من شأنها تحسين التوجه بالسوق وتطويره لدى الشركات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي في نهاية عام 1995 والبالغ عددها 130 وتم استثناء 18 والمدرجة تحت التصفية، وقد بلغ عدد الشركات التي استجابت للاستبانة 95 شركة من أصل 130 أي بنسبة 73%. وخلصت هذه الدراسة إلى أن مدى الاختلاف في مستوى التوجه بالسوق لدى الشركات المساهمة موضع الدراسة له علاقة ذات أهمية سواء تم تصنيفهم بهذه الشركة وفق نوع القطاع الذي تنتمي إليه أو الخبرة العملية أو الأداء المؤسسي، في حين لا توجد له أي علاقة ذات أهمية إذا تم تصنيفها على أساس الحجم، كذلك إن مدى الاختلاف في مستوى التوجه بالسوق لدى الشركات المساهمة العامة موضع الدراسة له علاقة ذات أهمية إذا

تم تصنيف هذه الشركات على أساس الخبرة أو المستوى التعليمي ونوعيته بالنسبة لمديري التسويق فيها في حين لا توجد له الأهمية ذاتها إذا تم تصنيفها على أساس عمر مديري التسويق.

ــ دراسة (السعدي، 2000) بعنوان "**العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء في القطاع المصرفي الأردني**"، هدفت إلى التعرف على درجة التوجه نحو السوق لدى مختلف المصارف التجارية العاملة في الأردن، وتحديد ما إذا كان هناك علاقة بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف التجارية العاملة في الأردن وبين أدائها،وما إذا كان هناك علاقة بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف العاملة في الأردن وبين أحجامها من حيث كونها كبيرة، متوسطة، صغيرة، ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء مسح ميداني لجميع المصارف العاملة في السوق الأردني وعددها 20 مصرفاً وبلغت نسبة الاستجابة 90%، وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن المصارف العاملة في الأردن تميل إلى التوجه نحو السوق بدرجة مرتفعة، وإلى تزايد إدراكها للمعنى الحقيقي للمفهوم التسويقي الحديث، بالإضافة إلى قيام غالبية هذه المصارف بإنشاء وحدة تنظيمية متخصصة للتسويق ضمن هياكلها التنظيمية. وأن المصارف الكبيرة الحجم هي الأكثر توجهاً نحو السوق مقارنة بباقي المصارف العاملة في الأردن، في حين لم يتبين علاقة بين التوجه نحو السوق وبين الأداء للمصارف المتوسطة والمصارف الصغيرة.

ــ دراسة (الموسوي، 2000) بعنوان "**أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي**" هدفت إلى تحديد أثر الاستراتيجيات التنفاسية في توليد الميزة التنافسية(سعرية، لا سعرية، سعرية/لا سعرية) وأثرها في الأداء التسويقي لشركات صناعة

الأصباغ في القطاع الخاص في بغداد، وتكونت عينة الدراسة من (37) مديراً مفوضاً ومديراً تسويقياً. واستخدمت الاستبيان بصفه أداةً لجمع البيانات والمعلومات، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها، تؤثر موارد الشركات في كسبها ميزة تنافسية. هناك علاقة تأثيرية كلية لأبعاد (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) في مستوى الميزة التنافسية المتضمنة النوعية والتمايز والكلفة الأقل والتركيز. لغرض بناء وتعزيز الميزة التنافسية في الشركات من الضروري تشخيص واستثمار الفرص المحتملة بما يتناسب مع إمكانات وقدرات تلك الشركات.

– **دراسة** (البري، 2005) بعنوان "**تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة**"، هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لتوضيح دور التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين توجه الشركات نحو السوق وبين مستوى أدائها، وتوضيح تأثير الاهتمام بكل من النشاط الابتكاري والتوجه نحو السوق للمنظمات الصناعية في تطوير القطاع الصناعي وتحسين أدائه وتدعيم قدرته التنافسية. وأجريت الدراسة على شركات الغزل والنسيج بمصر على القطاعين العام والخاص وكانت الاستجابة للقطاعين 79% تقريباً من إجمالي عينة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: انخفاض درجة التوجه الابتكاري بصورة عامة، وانخفاض درجة التوجه نحو السوق بالنسبة لشركات عينة الدراسة على كل من القطاعين العام والخاص.

- **دراسة** (الطريفي، 2010) **بعنوان "أثر التوجه السوقي على أداء شركات نقل الطرود البريدية السريعة في الأردن: دراسة تحليلية"** هدفت إلى تحديد أثر التوجه السوقي على أداء

شركات نقل الطرود البريدية السريعة العاملة في السوق الأردني (الدولية والمحلية)، وقد تم ذلك من خلال اختبار أثر التوجه السوقي كثقافة والمكون من (التوجه للزبائن، التوجه للمنافسين، والتكامل الوظيفي)، والتوجه السوقي كسلوكيات والمكون من (توليد المعلومات، نشر وتبادل المعلومات، الاستجابة للمعلومات)، على أداء شركات نقل الطرود البريدية السريعة باعتبار المرونة متغيراً وسيطا بينهما. بهدف مساعدة الإداريين للتعرف على مدى أهمية اعتماد فلسفة التوجه السوقي كتوجه استراتيجي يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر إيجابي للتوجه السوقي على الأداء باعتبار المرونة متغيرا وسيطا. بحيث أكدت نتائج الدراسة أن هناك اثراً إيجابياً للتوجه السوقي (كثقافة وسلوك) على الأداء في الشركات الدولية والمحلية . بحيث كان اثر التوجه السوقي كثقافة أعلى من أثر التوجه السوقي كسلوك على الأداء باعتبار المرونة متغيراً وسيطا. وكان الأثر في التوجه السوقي كثقافة على الأداء في الشركات الدولية أعلى منه في الشركات المحلية ، بحيث سجل الأثر للتوجه السوقي كثقافة على مكونات الأداء في الشركات الدولية على النحو التالي (نمو المبيعات أعلى مستوى ثم يليه الربحية ثم الحصة السوقية) ،أما في الشركات المحلية فكان على النحو التالي (نمو المبيعات تلاه الحصة السوقية ثم الربحية).

– **دراسة** (كاظم، 2010) بعنوان "**أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية**"، هدفت للكشف عن أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى البالغ عددهم (263) وعينة الدراسة البالغ عددها (105) وتم استعادة (84) استبانة صالحة للتحليل.

وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي التي استخدم فيها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وتحليل المسار Path Analysis نتائج مهمة وفي مقدمتها: للتوجه السوقي أثر موجب ومباشرعلى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ولا يوجد أثر موجب ومباشر للتوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية). ووجود تأثير موجب ومباشر للتوجه بالمنافسين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من حيث الربحية والحصة السوقية. ووجود أثر موجب ومباشر للتكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية) وللتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ؛ التوجه بالمنافسين ؛ والتكامل الوظيفي) أثر موجب ومباشرعلى التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وللالتزام أثر موجب ومباشرعلى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية ؛ والحصة السوقية) وللتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ؛ التوجه بالمنافسين ؛ والتكامل الوظيفي) أثر موجب غير مباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية ؛ والحصة السوقية) بوجود الالتزام.

(ب) الدراسات الأجنبية

ـ **دراسة** (Hult, et..al, 2005) **بعنوان** " Market Orientation and Performance : An Integration of Disparate Approaches"، هدفت إلى فحص العلاقة بين التوجه السوقي والأداء من خلال استخدام بيانات لــ 217 شركة في الولايات المتحدة الأميركية، وتم استخدام مدخلين، الأول، يتعلق بالثقافة المؤسسية، والثاني، يرتبط بعناصر عملية المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن كلا المدخلين للتوجه السوقي يساعد في توضيح الأداء. إلا أن التأثيرات كانت متوسطة للاستجابات التنظيمية. من هنا فمن المفترض أن يتم الأخذ بعين الاعتبار كلا المدخلين للتوجه السوقي، ومن المفترض أن يتم فحص التوجه السوقي في توحيد الأسبقيات الأخرى المهمة للأداء.

ـ **دراسة** (Ge & Ding, 2005) **بعنوان** " Market Orientations, Competitive Strategy and Firm Performance : An Empirical Study of Chinese Firms"، هدفت إلى فحص التأثيرات الوسيطة لإستراتيجية الشركات التنافسية على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء. تكونت عينة الدراسة من 371 شركة صناعية في الصين، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للتوجه السوقي ذات تأثيرات مختلفة على الإستراتيجية التنافسية والأداء، ومن خلال النتائج تبين أن التوجه بالعملاء، له علاقة ارتباط قوية بكل من الإستراتيجية التنافسية والأداء السوقي.

ـ **دراسة** (Kara & Ostar Deshields, 2005) **بعنوان** " The Effect of a Market Orientation on Business Performance : A study of small – sized service Retailers using

MARKOR Scale"، هدفت إلى فحص دور التوجه بالسوق على أداء مؤسسات التجزئة الخدمية صغيرة الحجم، كما تهدف إلى توفير أدلة وإشادات أكثر فهماً لمديري التجزئة الخدمية صغيرة الحجم لنشاطات توجه السوق المحدودة. وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها : أن مقياس (ماركور) يعد صالحاً ويعتمد عليه كمقياس لتوجه السوق في المؤسسات الخدمية صغيرة الحجم للتجزئة، وتوضح الأدلة التجريبية إمكانية التطبيق الدولية لمقياس (ماركور) في البيئات والظروف المختلفة، كما أن التحليلات التي أجريت في هذه الدراسة تشير إلى أن توليد المعلومات، وتمريرها والاستجابة، أثرت على التوجه بالسوق بالنسبة للمؤسسات الخدمية صغيرة الحجم، وأن وجود هذه الأنشطة الثلاثة داخل الشركات الخدمية صغيرة الحجم مؤشر إلى أن مديري هذه الشركات يدركون أهمية تحقيق قيمة أعلى للزبائن. ركزت هذه الدراسة على مقياس (ماركور) لقياس أثر التوجه بالسوق على الأداء، بحيث تناولت هذه الدارسة قطاعات خدمية صغيرة شملت جميع أشكال القطاعات الخدمية.

– **دراسة** (Sin,et..al, 2005) **بعنوان** " Market Orientation, Relationship Marketing Orientation and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type". هدفت إلى فحص كيف أن الفكر الاقتصادي ونوع الصناعة يقيدان من تأثير التوجه السوقي والتوجه التسويقي العلاقاتي على أداء الشركة. وتم إجراء الدراسة في بيئتين مختلفتين وهما الصين وهونغ كونج من خلال إجراء مسح للشركات في كل من البلدين وتم اختيارهما لأنهما متشابهتان في الأبعاد الثقافية ومختلفتان في الأبعاد الاقتصادية. وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها أن المقياس الذي تم استخدامه مسبقاً في الولايات المتحدة الأمريكية

يصلح للاستخدام في بيئات مختلفة مع اختلاف الثقافة. وأظهرت أيضاً أن هناك ارتباطاً قوياً بين التوجه السوقي والتوجه التسويقي العلاقاتي مع أداء الشركات.

– **دراسة** (Ge & Ding, 2005) **بعنوان** " Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms". هدفت إلى فحص التأثيرات الوسيطة لاستراتيجية الشركات التنافسية على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء. تكونت عينة الدراسة من (371) شركة صناعية في الصين، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للتوجه السوقي ذات تأثيرات مختلفة على الاستراتيجية التنافسية والأداء. ومن خلال النتائج تبين أن التوجه بالعملاء له علاقة ارتباط قوية بكل من الاستراتيجية التنافسية والأداء السوقي.

– **دراسة** (Jaquin, et..al,2005) **بعنوان** " Market orientation and innovation :an inter-relationship analysis European". هدفت إلى تحديد مدى اهتمام الشركات العاملة في نفس القطاع وتوجه سوقي متشابه بالابتكار وقد أجريت الدراسة على (465) شركة نسيج في اسبانيا وقد تم جمع المعلومات من خلال استخدام المقابلات الشخصية مع (17) مدير شركة ضمن قطاع النسيج. وقد توصلت الدراسة إلى أن قطاع النسيج وبشكل محدد شركاته الرائدة تختلف بشكل كبير في التزامها بالتوجه السوقي والابتكار، وأنه على الرغم من أن العلاقة المباشرة بين التوجه السوقي والابتكار إلا أنه لم يتم إثبات ذلك إحصائيا، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين مفاهيم التوجه السوقي والأداء السوقي.

- **دراسة** (Ellis, 2005) **بعنوان** " Market orientation and marketing practice in a developing economy". هدفت إلى التعرف على مدى دعم تطبيق مفهوم التوجه السوقي والممارسات التسويقية في الاقتصاديات النامية، كما هدفت أيضا لتحديد العوامل التي تؤثر في تشكيل التوجه السوقي وممارسة التسويق، وقد أجريت الدراسة على عيّنة مكونة من (57) مصدرا في وسط الصين. وتوصلت إلى أن معظم العوامل المهمة للتوجه السوقي بالنسبة للشركات في بلد اقتصادها يتسم بالنمو كان للمستهلكين والأسواق موجودا خارج البلد الأم.

- **دراسة** (Halpern,2006) **بعنوان** " Market orientation and the performance of airports in Europe's peripheral areas" هدفت إلى التعرف على تأثير اعتماد ثقافة التوجه السوقي على أداء المطارات في المناطق المحيطة بأوروبا. وتم استخدام الأسلوب المسحي المبني على الاستبانة الموزعة على (217) مدير مطار في (17) دولة مختلفة. وقد تم اعتماد (86) استبانة التي كانت صالحة للتحليل. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن المطارات الراغبة بالتفوق على منافسيها تتطلب تبني ثقافة التوجه السوقي. وأن المطارات الخاصة المملوكة بشكل مستقل لديها مستويات أعلى بالتوجه السوقي بشكل واضح من المطارات المملوكة إقليمياً أو وطنياً.

- **دراسة** (Erdil, 2006) **بعنوان** " The Relationship between Market Orientation, Firm innovativeness and Innovation performance". هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة المتداخلة بين التوجه السوقي، وكل من الإبداع المنظمي والأداء الإبداعي. وقد أجريت الدراسة في مقاطعة Marmara التركية. وتكونت عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين العاملين في الشركات الصناعية.

وقد تم توزيع (120) استبانة لجمع المعلومات لتحقيق أهداف الدراسة. وتم استرداد (55) استبانة من العدد الكلي للاستبانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين كل من أبعاد التوجه السوقي والإبداع المنظمي والأداء الإبداعي، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي يلعبه التوجه السوقي في توجيه الإبداع المنظمي وبالتالي زيادة الأداء الإبداعي.

ـ **دراسة** (Bhuian, 2007) **بعنوان** " Market Orientations –Performance Linkage Replication in Saudi Arabia"، هدفت إلى اختبار العلاقة بين التوجه السوقي ـ الأداء في الشركات الصناعيـــة في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى فحص التأثيرات الوسيطة ممثلة الاضطراب السوقي، وشدة التنافس، والاضطراب التكنولوجي على العلاقة بين التوجه السوقي ـ الأداء. وقد تم استخدم العديد من مؤشرات الأداء في الدراسة متضمنة الجودة، رضا العلماء، المركز المالي، العوائد، المركز التنافسي، تكونت عينة الدراسة من 119 شركة صناعية تعمل في المدينة الصناعية بمنطقة الدمام في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي دالة إيجابية لأداء الأعمال، وأن الأثيرات الوسيطة المتمثلة بشدة التنافس كانت منخفضة، أما ما يتعلق بالاضطراب التكنولوجي فقد كان التأثير أيضاً منخفضاً.

ـ **دراسة** (Jain & Batia, 2007) **بعنوان** " Market Orientations and Business Performance : The Case of Indian Manufacturing Firms"، هدفت إلى معرفة مدى تأثير التوجه السوقي على أداء الشركات الهندية العاملة في السوق الهندي، وخلصت هذه الدراسة إلى أن تبني التوجه السوقي هو مسألة جوهرية لا غنى عنها لتحقيق أداء أفضل في الشركات وأن العلاقة

إيجابية بين التوجه بالسوق والأداء المالي، كما أكدت أن التوجه بالسوق يدعم فاعلية توظيف المهارات والموارد في قيام الشركة بعملياتها، كما أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق ومقاييس الأداء غير المالي من حيث روح الفريق لدى الموظفين والالتزام بالمنظمة، وجودة المنتج، ونجاح المنتج الجديد، ورضا العملاء أعلى.

– **دراسة** (Van Zyl & Helm, 2007) **بعنوان** " Exploring a conceptual model, based on the combined effects of entrepreneurial leadership, market orientation and relationship marketing orientation on South Africa's small tourism business performance". هدفت إلى توضيح طبيعة العلاقة بين كل من القيادة الريادية، والتوجه السوقي، وعلاقة التوجه التسويقي بأداء الشركات السياحية صغيرة الحجم. بالإضافة إلى فحص تأثير كل من القيادة الريادية والتوجه السوقي على التوجه التسويقي وأداء الشركات السياحية صغيرة الحجم. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من القيادة الريادية والتوجه السوقي، والتوجة التسويقي وأداء الشركات السياحية صغيرة الحجم. بالإضافة إلى أن هناك تأثيراً دالاً معنوياً للقيادة الريادية والتوجه السوقي معاً على التوجه التسويقي وأداء الشركات السياحية صغيرة الحجم.

– **دراسة** (O'Sullivan & Abela, 2007) **بعنوان** " Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance" هدفت إلى اختبار أثر القدرة لقياس الأداء التسويقي على أداء الشركات. تكونت عينة الدراسة من مديري التسويق في شركات العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة في الولايات المتحدة والبالغ عددهم (810) مديرين. وتم استخدام بيانات الاستبانة الموزعة بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بربحية الشركات وعوائد أسهمها. وقد توصلت الدراسة إلى أن

القدرة لقياس الأداء التسويقي تؤثر بشكل معنوي على أداء الشركات من حيث الربحية وعوائد الأسهم بالإضافة لمركزها التسويقي.

– **دراسة** (Furrer,et..al, 2007) **بعنوان** " The impact of resource-strategy Correspondence on marketing performance - financial performance tradeoffs" هدفت إلى اختبار العلاقة بين الاستراتيجية والأداء المالي من جهة والاستراتيجية والأداء التسويقي من جهة أخرى. تكونت عينة الدراسة من الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا التسويقية في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا. توصلت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من الاستراتيجية والأداء المالي للشركة وكل من الاستراتيجية والأداء التسويقي لنفس الشركة.

ــ **دراسة** (Armario, et..al, 2008) **بعنوان** " Market Orientation and Internationalization in Small and Medium –Sized Enterprise"، هدفت إلى تطوير نموذج يربط بين التوجه السوقي للشركات صغيرة ومتوسطة الحجم مع خضوع هذه الشركات للإشراف الدولي. بالإضافة إلى توضيح أثر التحالف على أداء الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في الأسواق الأوروبية. تكونت عينة الدراسة من 112 شركة، مقسمة على الشركات المختصة بالأغذية والزراعة بنسبة 47.1% و 24.5% مختصة بالسلع الاستهلاكية، و 28.4% مختصة بالسلع الصناعية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه السوقي وخضوع الشركات صغيرة ومتوسطة للإشراف الدولي، وأن تأثير التوجه السوقي على الأداء في الأسواق الغربية كان متوسطاً.

ـ **دراسة** (Brettel,et..al, 2008) **بعنوان** "Antecedents of Market Orientation : A Cross-Cultural Comparison"، هدفت إلى اختبار تأثير الثقافة الوطنيـــة على العلاقة بين التوجه السوقي والأسبقيات الإدارية المختارة،وقد تم تطوير إطار نظري يتعلق بأهداف الدراسة، أجريت الدراسة في كل من ألمانيا، تايلاند، واندونيسيا، وقد تكونت عينة الدراسة من 17300 مدير من 62 مدينة واقعة في الدول الثلاث المذكورة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً للثقافة على الأسبقيات الإدارية في بعض الحالات، وفي بعض الأحيان الأخرى هناك علاقة معتمدة على الثقافة الوطنية.

ـ **دراسة** (Serdar, 2008) **بعنوان** " Market Orientation and business performance in Hotels Industry"، هدفت إلى تحليل التوجه السوقي وأثره على الأداء في الفنادق التركية، من خلال تقييم التوجه السوقي للفنادق في اسطنبول، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين التوجه السوقي والأداء للفنادق، وقد تكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في فناقد الخمس نجوم في العاصمة التركية اسطنبول، وقد توصلت الدراسة إلى أن توجه السوق في فنادق الخمس نجوم في اسطنبول كان عالياً، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي والداء لتلك الفنادق المدروسة.

ـ **دراسة** (Rapp, et. .al, 2008) **بعنوان** "The Influence of Market Orientation on E-business Innovation and Performance: the role of the top Management Team"، هدفت إلى اختبار كيف أن سلوك فريق الإدارة العليا يمكن أن يؤثر على الأداء بأبعاده. وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من 369 مؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى

العديد من النتائج أبرزها، أن هناك تأثيراً دالاً للتوجه السوقي على الإبداع في الأعمال الإلكترونية وبالتالي على الأداء، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي يلعبه فريق الإدارة العليا في تحديد التوجه السوقي للمؤسسات عينة الدراسة.

ـ **دراسة** (Anwar, 2008) **بعنوان** " A Factor Analytic Investigation of the construct of Market Orientation "، هدفت إلى القيام بفحص وتحليل عامل لتركيبة التوجه السوقي في دولة الإمارات العربية المتحدة. تكونت عينة الدراسة من 250 مدير رعاية صحية، وقد تكونت أداة الدراسة من 28 فقرة تتعلق بالتوجه السوقي. وخلصت الدراسة على وجود خمسة عوامل رئيسة ترتبط بشكل مباشر بالتوجه السوقي وهي التركيز على العلماء، والتركيز التنافسي، والمسح البيئي، وتنفيذ الإستراتيجية، وتطوير الخدمات الجديدة بشكل مستمر.

ـ **دراسة** (Grinstein, 2008) **بعنوان** " The Relationships between market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A meta-Analysis"، هدفت إلى اختبار العلاقة بين التوجه السوقي وبدائل التوجه الاستراتيجي، تكونت عينة الدراسة من 1357 عاملاً في شركات الكمبيوتر العاملة في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن التوجه السوقي يرتبط بعلاقة موجبة وقوية بالتوجه الاستراتيجي المحدد بالتوجه الريادي، والتوجه بالعالمي، وأن هناك ارتباط وسيطة وموجبة للتوجه الإبداعي بين التوجه السوقي والتوجه الاستراتيجي.

- **دراسة** (Pleshko & Heiens, 2008) **بعنوان** " The Contemporary product-market Strategy grid and the link to market orientation and profitability" هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة بين استراتيجية السوق المنتج المتكاملة بالتوجه السوقي والربحية المتحققة. أجريت الدراسة على الاتحاد الائتماني في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية وقد تكونت عينة الدراسة من (325) شركة. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية السوق المنتج المتكاملة والتوجه السوقي للشركات، بالإضافة إلى ذلك فقد أشارت النتائج بأن استراتيجية الاختراق هي الإستراتيجية الأكثر تحقيقاً للربحية وزيادة معدل العائد على الاستثمار.

- **دراسة** (Morgan, et..al, 2009) **بعنوان** " Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance". هدفت إلى معرفة التوجه السوقي وقدرات السوق من خلال المصادر التي تم نشرها وتعميمها في موقع السوق كمحركات لأداء المؤسسة. تكون مجتمع الدراسة من (748) مؤسسه عاملة في الاسواق التجاريه والاستهلاكية في الولايات المتحدة الامريكية تقدم الخدمات والسلع المعمرة وغير المعمرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي له أثر مباشر على عائد السوق المعتمد على الموجودات وأن قدرات التسويق لها أثر مباشر على كل من العائد المعتمد على الموجودات وأداء المؤسسة المتوقع وأن القدرات التنظيمية والتوجه السوقي هي مصادر مهمة للميزة التنافسية كما ان التوجه السوقي والقدرات التنظيمية هي موجودات متممة تساهم في الأداء المؤسسي المتميز.

- **دراسة** (Satyendra, 2009) **بعنوان** " How Market Orientaion and Outsourcing Create Capability and Impact Business performance". هدفت إلى التعرف على دور التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية في بناء القدرات التسويقية وتعزيز أداء العمل التجاري كما هدفت الى معرفة كيف تساهم المصادر الخارجية في أداء المؤسسة من حيث محاولتها في التعرف على الدور التكميلي للتوجه السوقي والدور الوسيط للقدرة التسويقية. وقد أجريت الدراسة على عينة من الشركات الهندية والأجنبية البالغ عددها (217). وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية يساهمان في بناء القدرات السوقيه وأن المصادر الخارجية تعمل وتساهم في أداء العمل التجاري وأن المصدر العالي للمخاطرة يكون له أثر إيجابي على أداء العمل التجاري كما أن التوجه السوقي والمصادر الخارجية يمكن أن تكون أدوات متممة في جهودها لبناء القدرات السوقيه تعزيز العمل التجاري وإدارة الأوضاع التي تحتوي على المخاطرة .

- **دراسة** (Singh, 2006) **بعنوان** " Market Orientation and Service Performance in libraries: An unexplored relationship" هدفت إلى اختبار العلاقة المتداخلة بين التوجه السوقي وأداء الخدمة في 33 مكتبة في جنوب فنلندا. وتوصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة أنماط من التوجه السوقي، هي: التوجه القوي، والتوجه الوسط، والتوجه الضعيف. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه السوقي العالي والأداء العالي لخدمة المكتبات.

(2- 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- **من حيث بيئة الدراسة:** أجريت غالبية الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية في القطاع السلعي والقطاع الخدمي كالخدمات المصرفية والخدمات التأمينية وغيرها... في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة شركات التأمين الكويتية. أي في بيئة تسويقية عربية ذات متغيرات متغيرة (غير مستقرة) وذات طابع تنافسي حاد.
- **من حيث هدف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت قياس تأثير التوجه السوقي على الأداء. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(الطريقة والإجراءات)

(3- 1): المقدمـــة

(3- 2): منهج الدراسة

(3- 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3- 4): أنموذج الدراسة

(3- 5): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3- 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3- 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3- 8): ثبات أداة الدراسة

(3-1): المقدمـــة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لشركات التأمين الكويتية، ودور التوجه السوقي. ولتحقيق هذه الأهداف تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأنموذج الدراسة والمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2): منهج الدراسة

من خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عنها، سيستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، إذ سيتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق (الرفاعي، 1998)، وهذا ينطبق على طبيعة هذه الدراسة.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

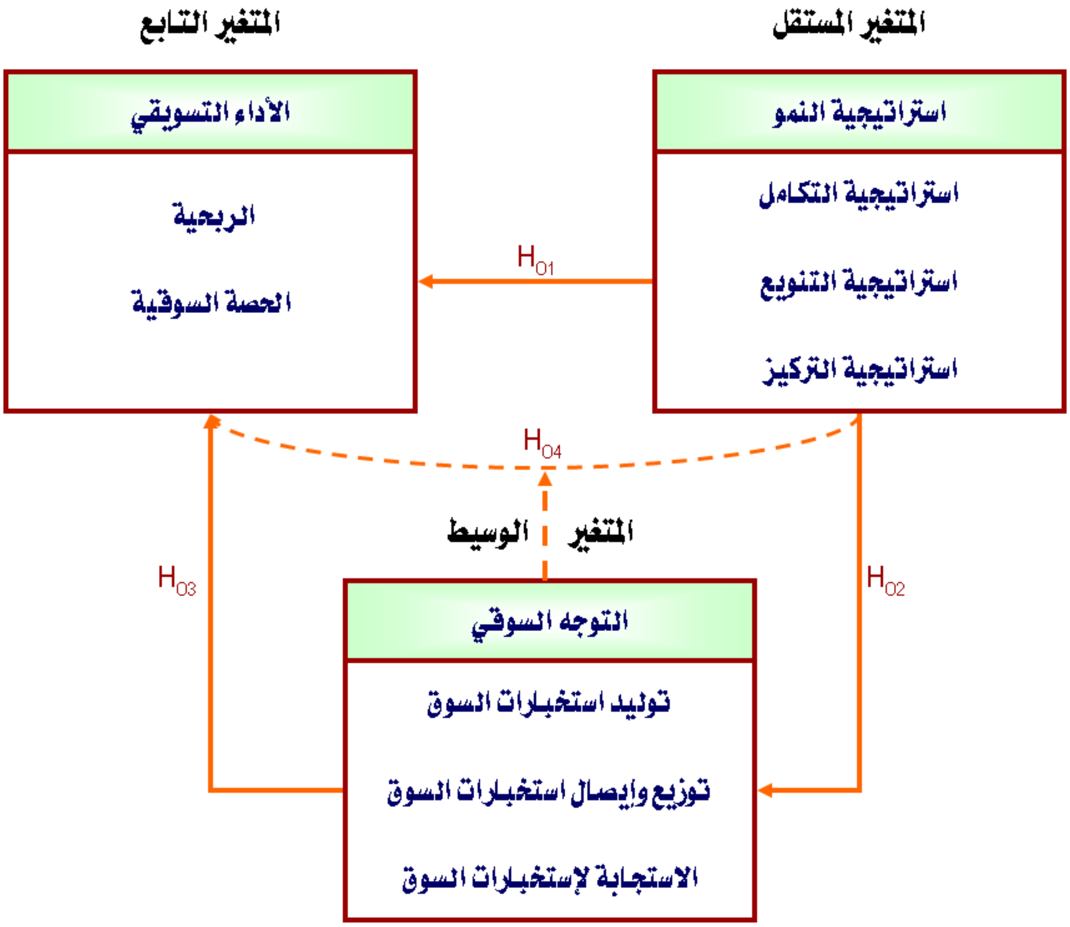
شمل مجتمع الدراسة كافة شركات التأمين العاملة في دولة الكويت التي يزيد عمرها التأسيسي على 10 سنوات والبالغ عددها 11 شركة، أما أفراد عينة الدراسة الذين سيقومون بالإجابة عن استبانة الدراسة هم كافة مديري ورؤساء الأقسام العاملين في هذه الشركات وعددهم (125)، وكما هو موضح بالجدول (3 ـــ 1).

الجدول (3 ـــ 1)

أسماء شركات التأمين العاملة في دولة الكويت التي يزيد عمرها التأسيسي على 10 سنوات

ت	اسم الشركة	سنة التأسيس	عدد المديرين ورؤساء الأقسام
1	الكويت للتأمين	1960	13
2	الأهلية للتأمين	1962	13
3	الخليج للتأمين	1962	13
4	وربة للتأمين	1976	13
5	البحرينية الكويتية للتأمين	1977	13
6	شركة الهند الجديدة	1953	10
7	شركة اورينيتال	1959	10
8	الشركة الاهليه المصريه	1957	10
9	شركة الضمان اللبنانية	1953	10
10	شركة اللبنانية السويسري	1959	10
11	العربية للتأمين	1961	10
	المجموع		125

(3- 4) : أنموذج الدراسة



شكل (3 ــ 1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحث

(3-5) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 ــ 2) يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ؛ الجنس ؛ المؤهل العلمي ؛ عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي). إذ يشير الجدول (3 ــ 2) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. ففيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج أن 51.2 % من المبحوثين هم من حملة درجة البكالوريوس، فيما تبين أن ما نسبته 45.6٪ هم من حملة درجات الدراسات العليا والمتضمنة درجة الدبلوم العالي، والماجستير، والدكتوراه، وأن ما نسبته 3.2% هم من حملة درجة دبلوم الكلية، وهذا يؤشر أهمية المستوى العلمي لدى عينة الدراسة الذي ينعكس في إجاباتهم بالاتجاهات الصحيحة.

وقد أظهرت النتائج فيما يتعلق بكلٍ من عدد سنوات الخبرة أن ما نسبته 32% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11– 15سنة. وأن 28% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6 ـ 10 سنوات. وأن 23.2 % هم ممن تزيد عدد سنوات خبرتهم العملية على 16 سنة، وأخيراً، فإن 16.8% هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، إن هذه الأرقام تشير إلى أن 68% من العينة لديهم خبرة جيدة في مجال العمل التأميني مما يجعلهم في موقع البحث عن إجراء التطويرات والتحسينات في مجال عملهم كونهم أصحاب مراكز وظيفية وقيادية في شركات التأمين.

جدول (3 ــ 2)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	27	21.6
		من 30– 40 سنة	51	40.8
		من 40–49 سنة	34	27.2
		50 سنة فأكثر	13	10.4
2	الجنس	ذكر	102	82
		أنثى	23	18
3	المؤهل العلمي	دبلوم	4	3.2
		بكالوريوس	64	51.2
		دبلوم عال	1	0.8
		ماجستير	38	30.4
		دكتوراه (مستشارين)	18	14.4
4	عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	21	16.8
		من 6 – 10 سنوات	35	28
		من 11– 15 سنة	40	32
		أكثر من 16 سنة	29	23.2
5	المسمى الوظيفي	مدير	11	9
		رئيس قسم	114	91

(3- 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تكونت الدراسة من جانبين؛ جانب نظري وآخر تطبيقي، ففي الجانب النظري تم التطرق إلى معظم المفاهيم والمبادئ العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يهدف - من خلاله - إلى معرفة أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لشركات التأمين الكويتية، ودور التوجه السوقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. واعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات وأساليب تحليلها والبرامج المستخدمة من خلال:

- الكتب والدوريات والرسائل الجامعية؛ وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.
- الاستبانة، التي تم إعدادها خصيصاً لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من مجتمع الدراسة. وقد شملت الاستبانة عدداً من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وسيتم استخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية من (1 ــ 5). ولأغراض التحليل سيتم استخدم البرنامج الإحصائي **SPSS**.

وقد وقعت الاستبانة في أربعة أجزاء، هي:

(أولاً) القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) فقرات. وهي (العمر ؛ الجنس ؛ المؤهل العلمي ؛ عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

(ثانياً) القسم الثاني: تضمن متغيرات تتعلق باستراتيجية النمو عبر ثــلاث اســتراتيجيات وهــي التكامل الأمامي؛ والتنويع والتركيز و (17) فقرة لقياسها.

(ثالثاً) القسم الثالث: تضمن متغيرات تتعلق بالتوجه السوقي عبر ثلاثة أبعاد وهي توليد استخبارات السوق ؛ وتوزيع وإيصال استخبارات السوق والاستجابة لاستخبارات السوق و(25) فقرة لقياسها

(رابعاً) القسم الرابع: تضمن متغيرات تتعلق بالاداء السوقي عبر (2) فقرة لقياسها.

وبذلك شملت الاستبانة (44) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1- 5) وكان المقيـــاس فيمـــا يتعلق باستراتيجية النمو والتوجه السوقي على النحو الآتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

أما ما يتعلق بمقياس الأداء التسويقي فكان على النحو التالي:

أعلى بكثير	أعلى	مشابه	أقل	أقل بكثير
5	4	3	2	1

(3- 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الانحدار البسيط وذلك لقياس تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- تحليل الانحدار المتعدد وذلك لقياس تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.

- تحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos 5 وذلك لبيان الأثر غير المباشر لاستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي.
- الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 – 3.66

والاهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

(3- 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة والتسويق، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، وقد بلغ عدد المحكمين (5)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1). مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صـــدقها، تـــم اجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. الذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الـــرغم مـــن عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعـــد (Alpha ≥ 0.60) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3 ــ 3).

الجدول (3 ــ 3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	استراتيجية التكامل الأمامي	7	0.750
2	استراتيجية التنويع	5	0.670
3	استراتيجية التركيز	5	0.770
	استراتيجية النمو	17	0.843
4	توليد استخبارات السوق	5	0.762
5	توزيع وإيصال استخبارات السوق	8	0.677
6	الاستجابة لاستخبارات السوق	12	0.812
	التوجه السوقي	25	0.876
	الاداء التسويقي	2	0.629
	الاستبانة ككل	44	0.922

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـــ (Sekaran, 2003).

إذ يتضح من الجدول (3ــ4) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة هو (0.812) والمـــرتبط بالاستجابة لاستخبارات السوق، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان (0.629) والمـــرتبط بمتغيـــر الاداء التسويقي وبشكل عام تبين معاملات الثبات إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

(4- 1) : المقدمـــة

(4- 2) : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

(4- 3) : اختبار فرضيات الدراسة

(4-1): المقدمـــة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر ثلاثة محاور رئيسة تغطي متغيرات الدراسة، وفقاً للتالي:

التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4-2): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: استراتيجية النمو في شركات التأمين الكويتية

لوصف مستوى أهمية استراتيجية النمو في شركات التأمين الكويتية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ1) ؛ (4ـ2) ؛ (4ـ3).

جدول (4ـ1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لاستراتيجية التكامل

ت	استراتيجية التكامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	في شركتنا يتم اختيار المجهزين للموارد الأولية على أساس السعر الأدنى الذي يقدمه المجهز	3.94	0.99	10.702	0.000	4	مرتفعة
2	في شركتنا يتم اختيار المجهزين للموارد الأولية على أساس النوعية الأفضل	3.54	1.03	5.917	0.000	7	متوسطة
3	تتبع شركتنا اسلوب البيع المباشر لخدماتها	3.83	0.80	11.619	0.000	6	مرتفعة
4	تقوم شركتنا على سياسة تقدم خدمات تتلاءم وإحتياجات العملاء وباسعار منخفضة ونوعية جيدة	4.05	0.78	14.995	0.000	2	مرتفعة
5	تقوم شركتنا بتقديم خدمات جديدة بدلاً من الخدمات القديمة وفقاً لاحتياجات العملاء في السوق	4.06	0.75	15.646	0.000	1	مرتفعة
6	تقوم شركتنا بإجراء تطوير على الخدمات الحالية بشكل مستمر وبما يتلاءم مع رغبات العملاء وتطلعاتهم	4.02	0.71	16.069	0.000	3	مرتفعة
7	تقوم شركتنا بتخفيض كلفة الخدمة الواحدة من خلال زيادة كمية المبيعات للخدمات تجاه عملائها	3.89	0.87	11.377	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأستراتيجية التكامل الامامي	3.90	0.85				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـ1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باستراتيجية التكامل. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.54ـــ 4.06). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تقوم شركتنا بتقديم خدمات جديدة بدلاً من الخدمات القديمة وفقاً لاحتياجات العملاء في السوق**" بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.90)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، فيما حصلت الفقرة "**في شركتنا يتم اختيار المجهزين للموارد الأولية على أساس النوعية الأفضل**" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.90) وانحراف معياري (1.03). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير استراتيجية التكامل بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية استراتيجية التكامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير استراتيجية التكامل إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية استراتيجية التكامل في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لاستراتيجية التنويع

ت	استراتيجية التنويع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
8	تقوم شركتنا بتوزيع خدماتها وتقديم أصناف مختلفة لمختلف شرائح عملائها لتلبية أكبر عدد ممكن من العملاء وفقاً لخصائصهم وإحتياجاتهم	3.70	0.85	9.111	0.000	4	مرتفعة
9	تتجه شركتنا نحو اضافة اسواق جديدة لأسواقها الحالية في الداخل والخارج	3.97	0.68	15.842	0.000	1	مرتفعة
10	تتجه شركتنا نحو تطوير أساليب تقديم الخدمات وتوسيعها باستمرار باضافة أساليب تقديم جديده	3.77	0.86	9.954	0.000	3	مرتفعة
11	تنويع خدمات شركتنا يكون من خلال تقديم خدمات متنوعة	3.60	1.09	6.140	0.000	5	متوسطة
12	تسعى شركتنا للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية	3.91	0.83	12.241	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأستراتيجية التنويع	3.79	0.87				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـ2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باستراتيجية التنويع. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.60 ـ3.97). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تتجه شركتنا نحو إضافة أسواق جديدة لأسواقها الحالية في الداخل والخارج**" بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.79)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة "**تنويع خدمات شركتنا يكون من خلال تقديم خدمات متنوعة**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وهو أدنى من المتوسط الحسابي

الكلـي والبـالغ (3.79) وانحـراف معيـاري (1.09). ويـبين الجـدول أيـضاً التـشتت المـنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير استراتيجية التنويع بفقراته وهو ما يعكس التقـارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية استراتيجية التنويع. ويـشير الجـدول أيـضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خـلال مـستويات الدلالـة أنـه لم يكـن هناك اختلافات في وجهات نظر أفـراد عينـة الدراسـة حـول العبـارات المتعلقـة المكونـة لمـتغير استراتيجية التنويع إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميـع الفقـرات. وبـشكل عام يتبين أن مستوى أهمية استراتيجية التنويع في شركات التـأمين الكويتيـة مـن وجهـة نظـر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ــ3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لاستراتيجية التركيز

ت	استراتيجية التركيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
13	تركز شركتنا في تقديم خدمات ذات مواصفات خاصة لعملائها وفقاً لخصوصية كل شركة مستهدفة	3.85	0.89	10.659	0.000	2	مرتفعة
14	تستخدم شركتنا التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من الخدمات من خلال إجراء بعض التحويرات عليها لتتلاءم مع إحتياجات العملاء	4.05	0.79	14.801	0.000	1	مرتفعة
15	عند قيام شركتنا بتقديم عروض على خدماتها تكون هذه العروض موجهة لفئة معينة من العملاء	3.84	0.69	13.638	0.000	3	مرتفعة
16	تقوم إدارة شركتنا بتحسين عملية تقديم الخدمة وإضافة مجموعة مزايا عليها باستمرار	3.36	0.97	4.147	0.000	5	متوسطة
17	تركز شركتنا على تقديم خدماتها داخل الكويت فقط	3.78	0.83	10.434	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأستراتيجية التركيز	3.77	0.83				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ــ3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باستراتيجية التركيز. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.36 ــ 4.05). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تستخدم شركتنا التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من الخدمات من خلال إجراء بعض التحويرات عليها لتتلاءم مع احتياجات العملاء**" بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.77)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، فيما حصلت

الفقـرة "**تقـوم إدارة شـركتنا بتحـسين عمليـة تقـديم الخدمـة وإضـافة مجموعـة مزايـا عليهـا باسـتمرار**" علـى المرتبـة الخامـسة والأخـيرة بمتوسـط حـسابي (3.36) وهـو أدنـى مـن المتوسـط الحسابي الكلي والبالغ (3.77) وانحراف معياري (0.97). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينـة الدراسـة حـول مـتغير اسـتراتيجية التركيـز بفقراتـه وهـو مـا يعكـس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية اسـتراتيجية التركيـز. ويـشير الجـدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونـة لـمتغير استراتيجية التركيز إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل مـن (0.05) لجميـع الفقـرات. وبـشكل عام يتبين أن مستوى أهمية استراتيجية التركيز في شركات التـأمين الكويتيـة مـن وجهـة نظـر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثانياً: التوجه السوقي في شركات التأمين الكويتية

لوصف مستوى أهمية التوجه السوقي في شركات التأمين الكويتية، لجـأ الباحـث إلـى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق مـن معنويـة الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ــ4) ؛ (4ــ5) ؛ (4ــ6).

جدول (4ـ4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتوليد استخبارات السوق

ت	توليد استخبارات السوق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
18	تقوم شركتنا على الأقل مرة واحدة في السنة بإستطلاع رأي عملائها لمعرفة ما هي الخدمات التي يحتاجون إليها في المستقبل	3.87	0.97	10.082	0.000	2	مرتفعة
19	يتفاعل الأفراد العاملون في شركتنا مباشرة مع العملاء لمعرفة الأسلوب الأمثل في تقديم الخدمات لهم	4.09	0.87	13.969	0.000	1	مرتفعة
20	تعمل شركتنا على جمع المعلومات عن قطاع عملها من خلال وسائل مختلفة لهذا الغرض	3.86	0.94	10.318	0.000	3	مرتفعة
21	في شركتنا، يتم جمع المعلومات الاستخبارية عن منافسينا بشكل مستقل من قبل عدة إدارات متخصصة	3.74	0.92	8.973	0.000	4	مرتفعة
22	تقوم شركتنا بتقييم التغيرات البيئية وتحليل أثرها على نشاطاتها للعمل على تذليلها ومواكبى التحديات	3.58	0.95	6.760	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوليد استخبارات السوق	3.83	0.93				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـــ4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتوليد استخبارات السوق. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.58ـــ 4.09). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يتفاعل الأفراد العاملين في شركتنا مباشرة مع العملاء لمعرفة الأسلوب الأمثل في تقديم الخدمات لهم**" بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، فيما حصلت الفقرة "**تقوم شركتنا**

بتقييم التغيرات البيئية وتحليل أثرها على نشاطاتها للعمل على تذليلها ومواكبة التحديات" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.83) وانحراف معياري (0.95). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير توليد استخبارات السوق بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية توليد استخبارات السوق. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير توليد استخبارات السوق إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توليد استخبارات السوق في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ــ5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتوزيع وإيصال استخبارات السوق

ت	توزيع وإيصال استخبارات السوق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
23	يتم في شركتنا الكثير من النقاشات الرسمية حول تكتيكات وإستراتيجيات منافسينا	4.16	0.87	14.833	0.000	5	مرتفعة
24	يتم في شركتنا اجتماعات مشتركة على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر بين الإدارات لمناقشة الاتجاهات السوقية وتطوراتها	4.21	0.84	16.162	0.000	4	مرتفعة
25	يقضي موظفي التسويق في شركتنا وقت كاف في مناقشة الاحتياجات المستقبلية للعملاء مع الإدارات الفنية الأخرى	4.26	1.11	12.691	0.000	2	مرتفعة
26	تقوم شركتنا بتوزيع العديد من النشرات وبشكل دوري والتي توفر معلومات عن عملائنا	4.30	0.73	19.916	0.000	1	مرتفعة
27	عند حدوث شيء مهم لعميل معين أو لسوق تخدمه شركتنا، فإن كافة إدارات الشركة تعرف بذلك	4.01	0.83	13.612	0.000	6	مرتفعة
28	تقوم شركتنا بنشر مستوى رضا العملاء على كافة الإدارات والمستويات الإدارية المكونة لها وبشكل منظم	4.22	0.65	21.188	0.000	3	مرتفعة
29	في شركتنا هناك حد أدنى من التواصل بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى بشأن التطورات السوقية	3.98	0.72	15.080	0.000	7	مرتفعة
30	في شركتنا عندما تكشف إحدى الإدارات شيئا مهما عن المنافسين، فإنها تبطئ في تنبيه الإدارات الأخرى	3.84	0.93	10.120	0.000	8	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام توزيع وإيصال استخبارات السوق	4.12	0.83				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ــ5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتوزيع وإيصال استخبارات السوق. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.58ــــ 4.09). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تقوم شركتنا بتوزيع العديد من النشرات وبشكل دوري والتي توفر معلومات عن عملائنا**" بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.12)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، فيما حصلت الفقرة "**في شركتنا عندما تكشف إحدى الإدارات شيئا مهما عن المنافسين، فإنها تبطئ في تنبيه الإدارات الأخرى**" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.84) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.12) وانحراف معياري (0.93). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير توزيع وإيصال استخبارات السوق بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية توزيع وإيصال استخبارات السوق. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية ، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير توزيع وإيصال استخبارات السوق حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توزيع وإيصال استخبارات السوق في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للاستجابة لاستخبارات السوق

ت	الاستجابة لاستخبارات السوق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
31	لدى شركتنا استجابة مناسبة للتغيرات في الأسعار التي تحدثها الشركات المنافسة	3.89	0.91	10.923	0.000	8	مرتفعة
32	تأخذ شركتنا بمبادئ تجزئة السوق لتفعيل الجهود بغرض تطوير الخدمات التي تقدمها	3.84	0.88	10.629	0.000	9	مرتفعة
33	تتجاهل شركتنا التغييرات في احتياجات العملاء عن الخدمات المقدمة لسبب أو لآخر	3.36	0.91	4.421	0.000	12	متوسطة
34	تقوم شركتنا وبشكل دوري باستعراض كافة الجهود المبذولة لتطوير أساليب تقديم الخدمات للتأكد من أنها تتماشى مع ما يريده العملاء	3.66	1.00	7.427	0.000	10	متوسطة
35	خطط الأعمال في شركتنا موجهه بفعل التقدم التكنولوجي أكثر من البحث السوقي	3.57	0.84	7.596	0.000	11	متوسطة
36	تقوم الإدارات المكونة لشركتنا بالإجتماع دوريا لوضع خطة للاستجابة للتغيرات التي تحدث في قطاع الأعمال	4.06	0.78	15.246	0.000	2	مرتفعة
37	تستجيب شركتنا وبشكل فوري للحملات الترويجية التي تقوم بها الشركات المنافسة	4.04	0.71	16.339	0.000	3	مرتفعة
38	أنشطة الإدارات المختلفة المكونة لشركتنا منسقة بشكل جيد	3.99	0.96	11.517	0.000	6	مرتفعة
39	تأخذ شركتنا بنظر الاعتبار بشكاوى العملاء	3.96	0.86	12.543	0.000	7	مرتفعة
40	تستجيب شركتنا بسرعة للتغيرات الكبيرة في هياكل التسعير للمنافسين	4.02	0.97	11.790	0.000	4	مرتفعة
41	تتخذ شركتنا إجراءات تصحيحية على الفور عند إكتشافها أن العملاء غير راضين عن جودة خدماتها	4.01	0.78	14.492	0.000	5	مرتفعة
42	تبذل الإدارات المكونة لشركتنا جهود منسقة بتطوير خدماتها عندما تجد أن العملاء يرغبون بذلك	4.18	0.79	16.564	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستجابة لاستخبارات السوق	3.88	0.87				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـ6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاستجابة لاستخبارات السوق. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.36 ــــ 4.18). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تبذل الإدارات المكونة لشركتنا جهود منسقة بتطوير خدماتها عندما تجد أن العملاء يرغبون بذلك**" بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، فيما حصلت الفقرة "**تتجاهل شركتنا التغييرات في احتياجات العملاء عن الخدمات المقدمة لسبب أو لآخر**" على المرتبة الثانية عشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.88) وانحراف معياري (0.91). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الاستجابة لاستخبارات السوق بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الاستجابة لاستخبارات السوق. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير الاستجابة لاستخبارات السوق إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاستجابة لاستخبارات السوق في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثالثاً: الأداء التسويقي شركات التأمين الكويتية

لوصف مستوى الأداء التسويقي لشركات التأمين الكويتية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ7).

جدول (4ـ7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأداء التسويقي

ت	الأداء التسويقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
43	معدل الربحيه قياسا بالمنافسين	4.21	0.78	17.414	0.000	1	مرتفعة
44	معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين	4.11	0.80	15.632	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء التسويقي	4.16	0.79				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـ7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأداء التسويقي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.11 ـ 4.21). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**معدل الربحيه قياسا بالمنافسين**" بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.16)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، فيما حصلت الفقرة "**معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين**" على المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي (4.11) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.16) وانحراف معياري (0.80). ويبين الجدول أيضاً

التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأداء التسويقي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأداء التسويقي. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير الأداء التسويقي إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاداء التسويقي في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4-3): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية النمو (استراتيجية التكامل ؛ استراتيجية التنويع ؛ استراتيجية التركيز) **على الأداء التسويقي** (الربحية ؛ الحصة السوقية) **لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي، وكما هو موضح بالجدول (4 – 8).

جدول (4 ـ 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية النمو على الأداء التسويقي في شركات التأمين الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الاداء التسويقي	0.422	0.178	8.719	الإنحدار	3	0.000	استراتيجية التكامل	0.013	0.114	0.909
				البواقي	121		استراتيجية التنويع	0.173	1.333	0.185
				المجموع	124		استراتيجية التركيز	0.340	2.846	0.005
الربحية	0.457	0.209	10.648	الإنحدار	3	0.000	استراتيجية التكامل	0.222	1.715	0.089
				البواقي	121		استراتيجية التنويع	0.270	1.838	0.068
				المجموع	124		استراتيجية التركيز	0.446	3.290	0.001
الحصة السوقية	0.324	0.105	4.727	الإنحدار	3	0.004	استراتيجية التكامل	0.248	1.757	0.081
				البواقي	121		استراتيجية التنويع	0.075	0.469	0.640
				المجموع	124		استراتيجية التركيز	0.234	1.585	0.116

يوضح الجدول (4 ـ 8) تأثير استراتيجية النمو على الأداء التسويقي في شركات التأمين الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية

لاستراتيجية النمو على الأداء التسويقي في شركات التأمين الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.422) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.178)، أي أن ما قيمته (0.178) من التغيرات في الأداء التسويقي في شركات التأمين الكويتية ناتج عن التغير في استراتيجية النمو بمتغيراتها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.013) لاستراتيجية التكامل؛ (0.173) لاستراتيجية التنويع ؛ (0.340) لاستراتيجية التركيز. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (8.719) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما يوضح الجدول (4 – 8) أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لشركات التأمين الكويتية من حيث الربحية والحصة السوقية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لشركات التأمين الكويتية من حيث الربحية والحصة، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية النمو على (استراتيجية التكامل ؛ استراتيجية التنويع ؛ استراتيجية التركيز) **على الأداء التسويقي** (الربحية ؛ الحصة السوقية) **لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)**

الفرضية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية النمو (استراتيجية التكامل ؛ استراتيجية التنويع ؛ استراتيجية التركيز) **على التوجه السوقي** (توليد استخبارات السوق ؛ توزيع وإيصال استخبارات السوق ؛ الاستجابة لاستخبارات السوق) **لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة** ($\alpha \le 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر استراتيجية النمو على التوجه السوقي، وكما هو موضح بالجدول (4 – 9).

جدول (4 ــ 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية النمو على التوجه السوقي في شركات التأمين الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التوجه السوقي	0.773	0.597	59.705	الإنحدار	3	0.000	استراتيجية التكامل	0.223	4.270	0.000
				البواقي	121		استراتيجية التنويع	0.207	3.485	0.001
				المجموع	124		استراتيجية التركيز	0.293	5.370	0.000
توليد استخبارات السوق	0.771	0.594	59.021	الإنحدار	3	0.000	استراتيجية التكامل	0.482	6.065	0.000
				البواقي	121		استراتيجية التنويع	0.406	4.498	0.000
				المجموع	124		استراتيجية التركيز	0.234	2.815	0.006
توزيع وإيصال استخبارات السوق	0.564	0.318	18.791	الإنحدار	3	0.000	استراتيجية التكامل	0.129	1.779	0.078
				البواقي	121		استراتيجية التنويع	0.000	0.003	0.998
				المجموع	124		استراتيجية التركيز	0.380	5.013	0.000
الاستجابة لاستخبارات السوق	0.666	0.444	32.226	الإنحدار	3	0.000	استراتيجية التكامل	0.177	2.553	0.012
				البواقي	121		استراتيجية التنويع	0.261	3.307	0.001
				المجموع	124		استراتيجية التركيز	0.260	3.573	0.001

يوضح الجدول (4 ــ 9) تأثير استراتيجية النمو على التوجه السوقي في شركات التأمين الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية النمو على التوجه السوقي في شركات التأمين الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.773) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.597)، أي أن ما قيمته (0.597) من التغيرات في التوجه السوقي في شركات التأمين الكويتية ناتج عن التغير في استراتيجية النمو بمتغيراتها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.223) لاستراتيجية التكامل؛ (0.207) لاستراتيجية التنويع ؛ (0.293) لاستراتيجية التركيز. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (59.705) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما يوضح الجدول (4 ــ 12) أثر استراتيجية النمو على التوجه السوقي لشركات التأمين الكويتية من حيث توليد استخبارات السوق ؛ توزيع وإيصال استخبارات السوق ؛ الاستجابة لاستخبارات السوق.

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية النمو على التوجه السوقي لشركات التأمين الكويتية من حيث توليد استخبارات السوق ؛ توزيع وإيصال استخبارات السوق؛ الاستجابة لاستخبارات السوق، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تـأثير ذي دلالـة معنويـة لاسـتراتيجية النمـو على (اسـتراتيجية التكامـل ؛ اسـتراتيجية التنويـع ؛ اسـتراتيجية التركيـز) **علـى التوجـه الـسوقي** (توليـد اسـتخبارات الـسوق ؛ توزيـع وإيصال استخبارات السوق ؛ الاستجابة لاستخبارات الـسوق) **لـشركات التـأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)**

الفرضية الثالثة

"**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي** (توليد استخبارات السوق ؛ توزيع وإيصال استخبارات السوق ؛ الاستجابة لاستخبارات السوق) **على الاداء التسويقي** (الربحية ؛ الحصة السوقية) **لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد لبيان أثر التوجه السوقي على الأداء التسويقي، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 10).

جدول (4 ــ 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه السوقي على الأداء التسويقي لشركات التأمين الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الاداء التسويقي	0.559	0.313	18.349	الإنحدار	3	0.000	توليد إستخبارات السوق	0.116	1.200	0.233
				البواقي	121		توزيع إستخبارات السوق	0.403	3.010	0.003
				المجموع	124		الإستجابة لإستخبارات السوق	0.804	0.000	0.000
الربحية	0.524	0.275	15.297	الإنحدار	3	0.000	توليد إستخبارات السوق	0.060	0.525	0.600
				البواقي	121		توزيع إستخبارات السوق	0.444	2.794	0.006
				المجموع	124		الإستجابة لإستخبارات السوق	0.923	5.868	0.000
الحصة السوقية	0.436	0.190	9.490	الإنحدار	3	0.000	توليد إستخبارات السوق	0.172	1.380	0.170
				البواقي	121		توزيع إستخبارات السوق	0.362	2.101	0.038
				المجموع	124		الإستجابة لإستخبارات السوق	0.684	4.016	0.000

يوضح الجدول (4 ــ 10) تأثير التوجه السوقي على الأداء التسويقي لشركات التأمين الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه السوقي على الأداء التسويقي لشركات التأمين الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.559) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.313)، أي أن ما قيمته (0.313) من التغيرات في الأداء التسويقي لشركات التأمين الكويتية ناتج عن التغير في التوجه السوقي لهذه الشركات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.116) لتوليد استخبارات السوق ؛ (0.403)

لتوزيع استخبارات السوق ؛ (0.804) للاستجابة لاستخبارات السوق. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (18.349) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما يوضح الجدول (4 ــ 10) أثر التوجه السوقي على الأداء التسويقي لشركات التأمين الكويتية من حيث الربحية والحصة السوقية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة للتوجه السوقي على الأداء التسويقي لشركات التأمين الكويتية من حيث الربحية والحصة السوقية، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه السوقي (توليد استخبارات السوق ؛ توزيع وإيصال استخبارات السوق ؛ الاستجابة لاستخبارات السوق) **على الأداء التسويقي** (الربحية والحصة السوقية) **لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)**

الفرضية الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية النمو (استراتيجية التكامل ؛ استراتيجية التنويع ؛ استراتيجية التركيز) **على الأداء التسويقي لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت بوجود التوجه السوقي كمتغير وسيط عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر لاستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي لشركات التأمين الكويتية. وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية، وكما يلي:

HO_{4-1}: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التكامل على الاداء التسويقي لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت بوجود التوجه السوقي كمتغير وسيط عند مستوى دلالة** (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر لاستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي لشركات التأمين الكويتية.

إذ يوضح الجدول (4 – 11) نتائج تحليل المسار لتأثير استراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي في شركات التأمين الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي في شركات التأمين الكويتية، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (3.903)، وهي

ذي دلالـة عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغـت قيمـة Goodness of Fit Index (GFI) وهـو مؤشـر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.980) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمـة التامـة). وبـنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.952) وهو مقـارب إلى قيمـة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطـأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العـاملي التوكيـدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمـة التامـة. فيمـا بلـغ التـأثير المباشـر لاستراتيجية التكامل على التوجه السوقي (0.536)، وهو مـا يـشير إلى أن اسـتراتيجية التكامـل تؤثر على التوجه السوقي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام باسـتراتيجية التكامـل مـن شـأنه توليـد تأثير على التوجـه الـسوقي. وبـذات الـسياق بلـغ التـأثير المباشـر للتوجـه الـسوقي علـى الأداء التسويقي في شركات التأمين الكويتية (0.363)، وهو ما يشير إلى أن التوجه السوقي يـؤثر علـى الأداء التسويقي في شركات التأمين الكويتية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتوجـه الـسوقي مـن شأنه توليد تأثير على الاداء التسويقي في شركات التأمين الكويتية. وقد بلغ التاثير غير المباشـر لاستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي (0.20 *)، وهـو مـا يؤكـد أن التوجه السوقي يلعب دوراً في تأثير استراتيجية التكامل على الأداء التسويقي في شركات التأمين الكويتية. وهذه النتيجة تشير إلى إن هناك تأثيراً لاستراتيجية التكامل علـى الأداء التـسويقي في شركات التأمين الكويتية في ظل وجـود التوجـه الـسوقي كمـتغير وسـيط. إذ أن زيـادة الاهتمـام باستراتيجية التكامل من قبل شركات التأمين الكويتية في ظل وجود التوجه الـسوقي مـن شـأنه

التأثير في الأداء التسويقي، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهـداف الدراسـة. وعليـه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجـود تـأثير ذي دلالـة معنويـة لاسـتراتيجية التكامـل علـى الأداء التـسويقي بوجـود التوجـه التسويقي في شركات التأمين الكويتية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر استراتيجية التكامل على الأداء التسويقي لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت بوجود التوجه السوقي كمتغير وسيط

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
استراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي	3.903	3.841	0.980	0.952	0.000	استراتيجية التكامل على التوجه السوقي	0.536	* 0.20	0.048
						التوجه السوقي على الاداء التسويقي	0.363		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

HO_{4-2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت بوجود التوجه السوقي كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر لاستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي لشركات التأمين الكويتية.

إذ يوضح الجدول (4 – 12) نتائج تحليل المسار لتأثير استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي في شركات التأمين الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي في شركات التأمين الكويتية، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (4.694)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.981) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.968) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر لاستراتيجية التنويع على التوجه السوقي (0.646)، وهو ما يشير إلى أن استراتيجية التنويع تؤثر على التوجه السوقي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام باستراتيجية التنويع من شأنه توليد تأثير على التوجه السوقي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للتوجه السوقي على الأداء

التسويقي في شركات التأمين الكويتية (0.363)، وهو ما يشير إلى أن التوجه السوقي يـؤثر علـى الأداء التسويقي في شركات التأمين الكويتية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتوجـه الـسوقي مـن شأنه توليد تأثير على الأداء التسويقي في شركات التأمين الكويتية. وقد بلغ التأثير غير المباشـر لاستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي (0.235 *)، وهو مـا يؤكـد أن التوجه السوقي يلعب دوراً في تأثير استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي في شركات التأمين الكويتية. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً لاستراتيجية التنويع علـى الأداء التـسويقي في شركات التأمين الكويتية في ظل وجـود التوجـه الـسوقي كمـتغير وسـيط. إذ إن زيـادة الاهتمـام باستراتيجية التنويع من قبل شركات التأمين الكويتية في ظل وجود التوجه الـسوقي مـن شـأنه التأثير في الأداء التسويقي، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهـداف الدراسـة. وعليـه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجـود تـأثير ذي دلالـة معنويـة لاسـتراتيجية التنويـع علـى الاداء التـسويقي بوجـود التوجـه التسويقي في شركات التأمين الكويتية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (12 – 4)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت بوجود التوجه السوقي كمتغير وسيط

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي	4.694	3.841	0.981	0.968	0.000	استراتيجية التنويع على التوجه السوقي	0.646	* 0.235	0.036
						التوجه السوقي على الاداء التسويقي	0.363		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

HO_{4-3}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت بوجود التوجه السوقي كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر لاستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي لشركات التأمين الكويتية.

إذ يوضح الجدول (4 – 13) نتائج تحليل المسار لتأثير استراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي في شركات التأمين الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي في شركات التأمين الكويتية، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (8.240)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.959) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.927) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر لاستراتيجية التركيز على التوجه السوقي (0.677)، وهو ما يشير إلى أن استراتيجية التركيز تؤثر على التوجه السوقي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام باستراتيجية التركيز من شأنه توليد تأثير على التوجه السوقي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للتوجه السوقي على الأداء

التسويقي في شركات التأمين الكويتية (0.363)، وهو ما يشير إلى أن التوجه السوقي يـؤثر علـى الاداء التسويقي في شركات التأمين الكويتية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتوجـه الـسوقي مـن شأنه توليد تأثير على الاداء التسويقي في شركات التأمين الكويتية. وقد بلغ التاثير غير المباشـر لاستراتيجية التركيز على الاداء التسويقي بوجود التوجه السوقي (0.246 *)، وهو مـا يؤكـد أن التوجه السوقي يلعب دوراً في تأثير استراتيجية التركيز على الأداء التسويقي في شركات التأمين الكويتية. وهذه النتيجة تشير إلى إن هناك تأثيراً لاستراتيجية التركيـز علـى الأداء التـسويقي في شركات التأمين الكويتية في ظل وجـود التوجـه الـسوقي كمـتغير وسـيط. إذ أن زيـادة الاهتمـام باستراتيجية التركيز من قبل شركات التأمين الكويتية في ظل وجود التوجه الـسوقي مـن شـأنه التأثير في الأداء التسويقي، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهـداف الدراسـة. وعليـه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجـود تـأثير ذي دلالـة معنويـة لاسـتراتيجية التركيـز علـى الاداء التـسويقي بوجـود التوجـه التسويقي في شركات التأمين الكويتية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 ــ 13)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر استراتيجية التركيز على الأداء التسويقي لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت بوجود التوجه السوقي كمتغير وسيط

البيان	Chi² المحسوبة	Chi² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
استراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بوجود التوجه السوقي	8.240	3.841	0.959	0.927	0.000	استراتيجية التركيز على التوجه السوقي	0.677	* 0.246	0.004
						التوجه السوقي على الاداء التسويقي	0.363		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero
GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5- 1): المقدمـــة

(5- 2): النتائج

(5- 3): التوصيات

(5-1): المقدمـــة

يستعرض الباحث في هذا الفصل أهم النتائج التي توصل إليها تلك المتعلقة بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى التوصيات التي يعتقد أنها تسهم في تحسين أداء شركات التأمين الكويتية محل الدراسة.

(5-2): النتائج

النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات

1. **النتائج المتعلقة بمتغيرات استراتيجية النمو**

بالرغم من أن النتائج بصورة عامة أكدت أن مستوى أهمية متغيرات استراتيجية النمو في شركات التأمين الكويتية عينة الدراسة جاءت مرتفعة، إلا أن هذه المتغيرات تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وقيم أخرى أقل منه، وجاء ترتيب متغيرات استراتيجية النمو على النحو الآتي: استراتيجية التكامل الأمامي أولاً بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، استراتيجية التنويع ثانياً بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، استراتيجية التركيز ثالثاُ بمتوسط حسابي بلغ (3.77).

2. النتائج المتعلقة بمتغير التوجه السوقي

بينت النتائج بصورة عامة أن مستوى أهمية متغيرات التوجه السوقي في شركات التأمين الكويتية عينة الدراسة مرتفعاً، إلا أن هذه المتغيرات تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وقيم أخرى أقل منه، وجاء ترتيب متغيرات التوجه السوقي على النحو الآتي: توزيع وإيصال استخبارات السوق أولاً بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، الاستجابة لاستخبارات السوق ثانياً بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، توليد استخبارات السوق ثالثاً بمتوسط حسابي بلغ (3.83).

3. النتائج المتعلقة بمتغير الاداء التسويقي

بشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الأداء التسويقي من حيث الربحية والحصة السوقية في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وجاءت الربحية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، ونمو الحصة السوقية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.11).

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية النمو على (استراتيجية التكامل ؛ استراتيجية التنويع ؛ استراتيجية التركيز) على الأداء التسويقي (الربحية ؛ الحصة السوقية) لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية النمو على (استراتيجية التكامل ؛ استراتيجية التنويع ؛ استراتيجية التركيز) على التوجه السوقي (توليد استخبارات السوق ؛ توزيع وإيصال استخبارات السوق ؛ الاستجابة لاستخبارات السوق) لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه السوقي (توليد استخبارات السوق ؛ توزيع وإيصال استخبارات السوق ؛ الاستجابة لاستخبارات السوق) على الأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية) لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بوجود التوجه التسويقي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي بوجود التوجه التسويقي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بوجود التوجه التسويقي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(5 -2) : التوصيات

1. الاهتمام بالتنوع في تقديم الخدمات التأمينية من قبل شركات التأمين الكويتية بما يتفق مع احتياجات العملاء وفقاً لخصائصهم.

2. تحسين عملية تقديم الخدمات التأمينية من قبل شركات التأمين الكويتية وإضافة مجموعة مزايا على هذه الخدمات بشكل مستمر لمواكبة طموحات وتطلعات العملاء.

3. التركيز والاهتمام بالتغييرات في احتياجات العملاء للخدمات المقدمة والعمل على الاستجابة لها ضمن مجموعة من الخدمات الجديدة.

4. تطوير أساليب وآليات تقديم الخدمات التأمينية في شركات التأمين الكويتية محل الدراسة لتتماشى مع احتياجات وتوقعات العملاء .

5. تحسين وتطوير خطط عمل شركات التأمين الكويتية محل الدراسة بما يوزان بين التوجهات التكنولوجية والسوقية لعمل هذه الشركات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "**أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوزان**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

2. الإمام، وفقى السيد، (2004)، "نموذج للعلاقة بين التوجه بالعميل الداخلي والتوجه بالسوق: دراسة تطبيقية"، كلية التجارة، بنها، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية**، المجلد (الثانى) ، العدد الرابع .

3. البري، اماني، (2005)، "**تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والاداء التسويقي للمنظمة**" أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس،القاهرة.

4. الرفاعي، أحمد حسين، (1998)، " **مناهج البحث العلمي**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

5. الزعبي، فايز والضمور، هاني، (1999)، "مستوى التوجه السوقي: دراسة تحليلية للشركات المساهمة العامة في الأردن"، **مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني.

6. السعدي، أمين، (2000)، "**العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء في القطاع المصرفي الأردني**" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: الأردن.

7. السيد، إسماعيل محمد، (1990)، "**الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

8. الطريفي، شادي محمود مصباح، (2010)، "**أثر التوجه السوقي على أداء شركات نقل الطرود البريدية السريعة في الأردن: دراسة تحليلية مقارنة**" أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

9. الغالبي، طاهر محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، "**الإدارة الاستراتيجية: منظور منهج متكامل**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

10. كاظم ، ميثاق طاهر ، (2010)، " **أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

11. المغربي، كامل محمد، (1999)، "**السلوك التنظيمي**"، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان: الأردن.

12. الموسوي، محمد عبد، (2000)، "**أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي**"، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد: العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Agarwal, S., Erramilli, M.K. and Chekitan, S.D. (2003), “Market orientation and performance in service firms: role of innovation”, ***Journal of Services Marketing***, Vol. 17, No. 1: 68-82.

2. Al-Tamimi, Hussein A. Hassan, (2010), “Factors Influencing Performance of the UAE Islamic and Conventional National”, ***Global Journal of Business Research***, Vol.4, No.2: 1- 9.

3. Anwar, Syed Aziz, (2008), “A Factor Analytic Investigation of the Construct of Market Orientation”, ***International Journal of Management***, Vol. 25, No. 1:186-197.

4. Armario, Julia M; Ruize, David M and Armario, Enrique M, (2008), "Market Orientation and Internationalization in Small Medium-Sized Enterprisers", ***Journal of Small Business Marketing***, Vol.46, No.4: 485-511.

5. Bhuian, Shahid N., (2007), "Market Orientation-Performance Linkage: A Replication in Saudi Arabia", ***Working Paper***.

6. Brettel, Malte; Andreas Engelen; Florian; Heinemann and Pakpachong Vadhanasindhu, (2008), "Antecedents of Market Orientation: A Cross-Cultural Comparison", ***Journal of International Marketing***, Vol. 16, No. 2: 84–119.

7. Chandra, Prasama, (1997), "***Financial Management: Theory and Practice***", 4th ed., Tata McGraw-Hill Delhi.

8. Clark, B.H., (1999), "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", ***Journal of Marketing Management***, Vol.15, No.8: 711-744.

9.Coulter, Mary, (2003), "***Strategic Management in Action***", 2nd ed., Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.

10. Daft, R., (2002), "***Management***", Thomsom, U.S.A.

11. David, F., (1995), "***Concepts of Strategic Management***", 5th. ed., Prentice Hall Inc.

12. Day, G.S. (1994), "The Capabilities of Market-driven Organizations", ***Journal of Marketing***, Vol. 58, No. 4: 37.

13. Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. (1993), "Corporate Culture, Customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis", ***Journal of Marketing***, Vol.57, No.1: 22-27.

14. DeWaal, A. A., (2001),"***Power of performance management: how leading companies create sustained value***", John Wiley and Sons, Inc.

15. Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003), "Impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance", ***Strategic Management Journal***, Vol.24: 577-586

16. Dyer, H., & Singh, H., (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter organizational Competitive Advantage" ***Academy of Management Review***, Vol.23, No.4: 660-679.

17. Ellis, Paul D., (2005), "Market orientation and marketing practice in a developing economy", ***European Journal of Mark***eting, Vol. 39 No. 5/6: 629 - 645.

18. Erdil, S, (2006), "The Relationships between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance", ***Journal of Global Business and Technology***, Turkey: 1-11.

19. Furrer, Olivier ; Maria Tereza Alexandre ; D. Sudharshan, (2007), " The impact of resource-strategy correspondence on marketing performance—financial performance tradeoffs", ***Journal of Strategic Marketing***, Vol. 15, No. 2 & 3 : pages 161 - 183

20. Ge, Gloria L & Ding, Daniel Z., (2005), "Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms", ***Journal of Global Marketing***, Vol. 18, No.3/4: 115-142.

21. Ginsberg, A., & Venkatraman, N., (1985), "Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical review of the empirical research", ***Academy of Management Review***, Vol.10, No.3: 421-434.

22. Grinstein, Amir, (2008) "The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis", ***European Journal of Marketing***, Vol. 42, No. ½: 115 – 134.

23. Grønholdt, Lars & Martensen, Anne. (2006), "Key Marketing Performance Measures". ***The Marketing Review***, Vol. 6, No. 3: 243-252.

24. Halpern, N, (2006)" ***Market orientation and the performance of airports in Europe's peripheral areas***" PhD Thesis, Cranfleld University, School of Engineering Human Factors and Air Transport Air Transport Group, Cranfleld

25. Harmsen, H & Jensen, B, (2004), "Identifying the Determinants of Value Creation in The Market, a Competence Based Approach", ***Journal of Business Research***, No. 57:

26. Harrison, Jeffrey S., & John, Caron H. St., (1998), "***Foundations in Strategic Management***", Prentice-Hall, U.S.A., Ohio.

27. Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr and Schlesinger, L.A. (1994), "Putting the service profit chain to work", ***Harvard Business Review***, March-April: 164-174.

28. Hult, GT, Ketchen DJ Jr, and Slater SF., (2005), "Market orientation and performance: an integration of disparate approaches", ***Strategic Management Journal***, Vol. 26, No.12: 1173–1181.

29. Jain, Sanjay K. & Bhatia, Manju, (2007), "Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms", ***Vision***, Vol. 11, No.1: 15-33.

30. Jaquin, Aldas-Manzano; Ines, Kuster and Natalia Vila, (2005), "Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis", ***European Journal of Innovation Management***, Vol.8, No.4: 437-452.

31. Javalgi, Rajshekhar; Thomas W. Whipple; Amit K. Ghosh and Robert B. Young, (2005), "Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers", ***Journal of Services Marketing***, Vol.19, No.4: 212–221.

32. Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", ***Journal of Marketing***, Vol. 57, July: 53-70.

33. Kaplan, Robert S., & Norton, David P., (1996), "***Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action***", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

34. Kara, Ali; John E. Spillan, and Oscar W. Deshields, Jr, (2005), "The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale", ***Journal of Small Business Management***, Vol.43, No.2: 105–118.

35. Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J, (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", ***Journal of Marketing***, Vol.54, April: 1-18.

36. Langerak, F. (2003), "The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance", ***Journal of Strategic Marketing***, Vol. 11 No. 2, pp. 93-115.

37. Lynch, R., (2006), "***Corporate Strategy***", 4th ed., prentice-Hall, Inc.

38. Macmillan, H., & Tampoe, M., (2000), "***Strategic Management, Process, Content, and Implementation***", Oxford press, U.K.

39. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", ***Strategic Management Journal***, 30: 909–920.

40. Narayanan, V.G. and Brem, L. (2002), "Customer profitability and customer relationship management at RBC Financial Group", ***Journal of Interactive Marketing***, Vol. 16, Summer: 76-98.

41. Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", ***Journal of Marketing***, Vol. 54 No. 4: 20-35.

42. O'Sullivan, Don & Abela, Andrew V., (2007), "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", ***Journal of Marketing***, Vol. 71: 79–93.

43. Pleshko, Larry P & Heiens, Richard A, (2008), “The contemporary product-market strategy grid and the link to market orientation and profitability”, ***Journal of Targeting**: **Measurement and Analysis for Marketing,*** Vol.16:108-114.

44. Rapp, A. Schillewaert, N. Hao, A.W., (2008), “The Influence of Market Orientation on E-Business Innovation and Performance: The Role of the Top Management Team”, ***Journal of Marketing Theory and Practice***, Vol. 16, No. 1: 7-26.

45. Ruekert, Robert W, (1992), "Developing a Marketing Orientation: An Organizational Strategy Perspective." ***International Journal of Research in Marketing,*** Vol.9: 225-245.

46. Salter, Malcolm S. & Weinhold, Wolf A., (1983), "***Diversification through acquisition***", New York, Free Press.

47. Satyendra, Singh, (2009), “How market orientation and outsourcing create capability and impact business performance”, ***Thunderbird International Business Review***, Vol.51, No.5: 457–471.

48. Sekaran, U. (2003). “***Research methods for business: A skill building approach***”, 4th ed. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

49. Serdar, Vural Oktem, (2008), “Market Orientation and Business Performance in Hotel Industry”, ***Working Paper***: 778-787.

50. Sin, Leo Y.M, Alan C.B. Tse; Oliver H.M. Yau; Raymond P.M. Chow and Jenny S.Y. Lee, (2005), “Market Orientation, Relationship Marketing Orientation and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type”, ***Journal of International Marketing***, Volume.13, No. 1: 36-57.

51. Singh, Rajesh, (2006), “Market orientation and service performance in libraries: An unexplored relationship”, ***Working Paper***: 1-16.

52. Thompson, A., & Strickland, J., (1999), "***Strategic Management, Concepts and Cases*** ", 11th .ed, McGraw Hill.

53. Van Zyl, H.J.C. & Mathur-Helm, B, (2007), "Exploring a conceptual model, based on the combined effects of entrepreneurial leadership, market orientation and relationship marketing orientation on South Africa's small tourism business performance", ***South African Journal of Business Management***, Vol.38, No.2: 17-24.

54. Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches", ***Academy of Management Review***, Vol. 11, No.4: 804.

55. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2006), "***Strategic Management and Business Policy***", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 10th Ed.

56. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "***Strategic Management and Business Policy***", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed.

57. William, Daniel W., (2002), "Before Performance Measurements", ***Administrative Theory & Praxis***, Vol. 24, No. 3: 460.

58. Wright, P., Kroll, M., & Parnel, J., "***Strategic Management Concepts***", 2nd .ed. Prentice Hall, (1998).

قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	نظم معلومات	الشرق الأوسط
2	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
3	د. صباح حميد آغا	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
4	د. ليث الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
5	د. محمد الشوره	تسويق	الشرق الأوسط

الملحق (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

السادة مديري ورؤساء الأقسام العاملين في شركات التامين الكويتية

تحية طيبة

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان "**أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي ودور التوجه السوقي لدى شركات التأمين الكويتية : دراسة ميدانية**"، إذ تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لشركات التأمين الكويتية، ودور التوجه السوقي. وذلك لغايات البحث العلمي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

ينبغي الإجابة عن أسئلة الاستبانة كافة، وأن تجيب بأفضل ما لديك من معلومات. إذ إن تعاونكم واهتمامكم في التلطف بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في شركات التأمين الكويتية سيعد مهما في نجاح الدراسة.

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – 39 سنة	☐
من 40– 49 سنة	☐	50 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المؤهل العلمي

دبلوم	☐	بكالوريوس	☐
دبلوم عال	☐	ماجستير	☐
دكتوراه	☐		

(4) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6 ــ 10 سنوات	☐
من 11 ــ 15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

(5) المسمى الوظيفي

مدير	☐	رئيس قسم	☐

الجزء الثاني

استراتيجية النمو

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
استراتيجية التكامل						
1	في شركتنا يتم اختيار المجهزين للموارد الأولية على أساس السعر الأدنى الذي يقدمه المجهز					
2	في شركتنا يتم اختيار المجهزين للموارد الأولية على أساس النوعية الأفضل					
3	تتبع شركتنا اسلوب البيع المباشر لخدماتها					
4	تقوم شركتنا بتقديم خدمات تتلاءم إحتياجات العملاء وباسعار منخفضة ونوعية جيدة					
5	تقوم شركتنا على سياسة تقدم خدمات جديدة بدلاً من الخدمات القديمة وفقاً لاحتياجات العملاء في السوق					
6	تقوم شركتنا باجراء تطوير على الخدمات الحالية بشكل مستمر وبما يتلاءم مع رغبات العملاء وتطلعاتهم					
7	تقوم شركتنا بتخفيض كلفة الخدمة الواحدة من خلال زيادة كمية المبيعات للخدمات تجاه عملائها					
استراتيجية التنويع						
8	تقوم شركتنا بتنويع خدماتها وتقديم أصناف مختلفة لمختلف شرائح عملائها لتلبية أكبر عدد ممكن من العملاء وفقاً لخصائصهم واحتياجاتهم					
9	تتجه شركتنا نحو إضافة خدمات جديدة لأسواقها الحالية في الداخل والخارج					
10	تتجه شركتنا نحو تطوير أساليب تقديم الخدمات وتوسيعها باستمرار بإضافة أساليب تقديم جديده					
11	تنويع خدمات شركتنا يكون من خلال تقديم خدمات متنوعة					
12	تسعى شركتنا للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية					

الجزء الثاني

استراتيجية النمو

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
استراتيجية التركيز						
13	تركز شركتنا في تقديم خدمات ذات مواصفات خاصة لعملائها وفقاً لخصوصية كل شركة مستهدفة					
14	تستخدم شركتنا التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من الخدمات من خلال إجراء بعض التحويرات عليها لتتلاءم مع احتياجات العملاء					
15	عند قيام شركتنا بتقديم عروض على خدماتها تكون هذه العروض موجهة لفئة معينة من العملاء					
16	تقوم إدارة شركتنا بتحسين عملية تقديم الخدمة وإضافة مجموعة مزايا عليها باستمرار					
17	تركز شركتنا على تقديم خدماتها داخل الكويت فقط					

الجزء الثالث

التوجه السوقي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
توليد إستخبارات السوق						
18	تقوم شركتنا على الأقل مرة واحدة في السنة باستطلاع والالتقاء مع عملائها لمعرفة ما الخدمات التي يحتاجون إليها في المستقبل					
19	يتفاعل الأفراد العاملين في شركتنا مباشرة مع العملاء لمعرفة الأسلوب الأمثل في تقديم الخدمات لهم					
20	تعمل شركتنا على جمع المعلومات عن قطاع عملها من خلال وسائل مختلفة لهذا الغرض					
21	في شركتنا، يتم جمع المعلومات الاستخبارية عن منافسينا بشكل مستقل من قبل عدة إدارات متخصصة					
22	تقوم شركتنا بتقييم التغيرات البيئية وتحليل أثرها على نشاطاتها للعمل على تذليلها ومواكبة التحديات					
توزيع وإيصال استخبارات السوق						
23	يتم في شركتنا الكثير من النقاشات الرسمية حول تكتيكات وإستراتيجيات منافسينا					
24	يتم في شركتنا اجتماعات مشتركة على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر بين الإدارات لمناقشة الاتجاهات السوقية وتطوراته					
25	يقضي موظفي التسويق في شركتنا وقت كافٍ في مناقشة الاحتياجات المستقبلية للعملاء مع الإدارات الفنية الأخرى					
26	تقوم شركتنا بتوزيع العديد من النشرات وبشكل دوري التي توفر معلومات عن عملائنا					
27	عند حدوث شيء مهم لعميل معين أو لسوق تخدمه شركتنا، فإن كافة إدارات الشركة تعرف بذلك					
28	تقوم شركتنا بنشر مستوى رضا العملاء على كافة الإدارات والمستويات الإدارية المكونة لها وبشكل منظم					
29	في شركتنا هناك حد أدنى من التواصل بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى بشأن التطورات السوقية					
30	في شركتنا عندما تكشف إحدى الإدارات شيئاً مهما عن المنافسين، فإنها تبطئ في تنبيه الإدارات الأخرى					

الجزء الثالث

التوجه السوقي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الإستجابة لإستخبارات السوق					
31	لدى شركتنا استجابة مناسبة للتغيرات في الأسعار التي تحدثها الشركات المنافسة					
32	تأخذ شركتنا بمبادئ تجزئة السوق لتفعيل الجهود بغرض تطوير الخدمات التي تقدمها					
33	تتجاهل شركتنا التغييرات في احتياجات العملاء عن الخدمات المقدمة لسبب أو لآخر					
34	تقوم شركتنا وبشكل دوري بإستعرض كافة الجهود المبذولة لتطوير أساليب تقديم الخدمات للتأكد من أنها تتماشى مع ما يريده العملاء					
35	خطط الأعمال في شركتنا موجهه بفعل التقدم التكنولوجي أكثر من البحث السوقي					
36	تقوم الإدارات المكونة لشركتنا بالاجتماع دوريا لوضع خطة للاستجابة للتغيرات التي تحدث في قطاع الأعمال					
37	تستجيب شركتنا وبشكل فوري للحملات الترويجية التي تقوم بها الشركات المنافسة					
38	أنشطة الإدارات المختلفة المكونة لشركتنا منسقة بشكل جيد					
39	تأخذ شركتنا بنظر الاعتبار بشكاوى العملاء					
40	تستجيب شركتنا بسرعة للتغيرات الكبيرة في هياكل التسعير للمنافسين					
41	تتخذ شركتنا إجراءات تصحيحية على الفور عند اكتشافها أن العملاء غير راضين عن جودة خدماتها					
42	تبذل الإدارات المكونة لشركتنا جهود منسقة بتطوير خدماتها عندما تجد أن العملاء يرغبون بذلك					

الجزء الرابع

الأداء التسويقي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أعلى بكثير	أعلى	مشابه	أقل	أقل بكثير
43	معدل الربحيه قياسا بالمنافسين					
44	معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين					